

TUNNEÄLY ETÄJOHTAMISESSA

Korona-ajan tuomat muutokset etäjohtamiseen

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Danuta Jaakkola

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

21.11.2021

Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Danuta Jaakkola

Otsikko: Tunneäly etäjohtamisessa – Korona-ajan tuomat muutokset etäjohtamiseen

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 89 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 18.11.2021

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää tunneälykkyyden merkitystä etäjohtamisessa, erityisesti korona-aikana. Lisäksi tavoitteena on selvittää millaisia muutoksia korona-aika on tuonut etäjohtamiseen ja miten esimiehet voisivat kehittää etätyön johtamista vastaamaan paremmin yksilöiden ja tiimien tarpeisiin tulla johdetuksi.

Maailma mullistui kertaheitolla keväällä 2020, kun koronapandemia ajoi organisaatiot työskentelemään etänä. Työelämässä ei ollut koettu hetkeen yhtä isoa muutosta työtapoihin ja johtamiseen liittyen. Äkillinen etätöihin siirtyminen muutti johtamisen verkon yli toteutettavaksi samaan aikaan, kun vallitseva maailmantilanne lisäsi työntekijöiden henkistä kuormaa. Etäjohtamisessa korostuu perinteisten johtamisvaateiden lisäksi yhä vahvemmin ihmisten ja tunteiden johtaminen. Tunnetaidot ovat työelämässä jatkuvasti läsnä, myös etänä digitaalisten työvälineiden kautta. Etäjohtajan on tunnistettava johdettaviensa työvire sekä tunteisiin vaikuttavat tekijät ruudun ja äänen välityksellä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita sekä omia että muiden tunteita. Tunnetaidot ovat opittuja, tunneälyyn perustuvia kykyjä, joiden ansiosta ihminen pystyy työssään yhä parempiin suorituksiin.

Tämä on laadullinen tutkimus, jossa aineisto on kerätty haastattelujen avulla. Lähestymistapana on hyödynnetty fenomenografiaa, jossa keskiössä on tutkittavan aiheen ilmiöön liittyvät kokemukset. Tutkimusaineisto on analysoitu temaattisen analyysin avulla, yhdistettynä GROW-mallin viitekehykseen.

Tutkimustulosten perusteella korona-aika on muuttanut etätyön vuorovaikutusta entistä avoimempaan ja helpommin lähestyttävämpään suuntaan. Etäjohtajan on täytynyt opetella digitaalisten työvälineiden hyödyntämistä ja virtuaalifasilitointia. Etäjohtamisen vaateeksi on muodostunut johdettaviensa senhetkiseen elämäntilanteeseen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja yksilökeskeisiin tarpeisiin reagointi. Tutkimustulokset osoittivat, että ihmisten kohtaamiselle on varattava kalenterista eri tavalla ja enemmän aikaa. Lisäksi tunteilla on jatkossa merkittävä rooli myös etäjohtamisessa. Tunneälykäs etäjohtaja on aito ja läsnä myös virtuaalitalanteissa. Tulevaisuudessa esimiehiltä odotetaan vielä avoimemmin oman haavoittuvaisuuden näyttämistä, jonka nähdään syventävän keskinäisen luottamussuhteen luomista etäkontekstissa.

Avainsanat: Etäjohtaminen, etätyö, psykologinen turvallisuus, tunneäly, tunneälykäs etäjohtaminen, korona-aika

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarve tutkimukselle	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	10
2	ETÄJOHTAMINEN JA ETÄTYÖ	13
2.1	Etäjohtaminen ja etätyö murroksessa	13
2.2	Hyvän etäjohtamisen kulmakivet	14
2.2.1	Tunteiden johtaminen osana etäjohtamista	16
2.3	Etäjohtamisen haasteet	17
2.4	Yksilöiden etäjohtaminen ja erilaiset persoonallisuudet etätöissä	18
3	TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN	21
3.1	Psykologisen turvallisuuden merkitys tunneälykkäässä etäjohtamisessa	21
3.2	Mitä tunneälyllä ja tunnetaidoilla tarkoitetaan?	22
3.2.1	Tunneälyyn kohdistunut tutkimus	22
3.2.2	Saloveyn, Mayerin ja Carusonin tunneälymääritelmä	25
3.2.3	Daniel Golemanin tunneälymallit	28
3.3	Tunneälykäs johtaminen	34
3.4	Yhteenveto	36
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
4.1	Tutkimuksen metodologiset perusteet	38
4.2	Aineistonkeruun ja –analyysin menetelmät	39
4.2.1	Tutkimusaineistonkeruu ja -kuvaus	39
4.2.2	Aineiston analysointi	41
5	TUTKIMUSTULOKSET	45
5.1	Korona-ajan tuomat muutokset etäjohtamiseen	45
5.1.1	Avoimuus ja joustavuus etäjohtamisessa	46
5.1.2	Yhdenvertaisuus, tasapuolisuus ja läpinäkyvyys etäjohtamisessa	48
5.1.3	Molemminpuolinen luottamus etäjohtamisessa	49
5.1.4	Vuorovaikutus ja spontaanit kohtaamiset etäjohtamisessa	51
5.1.5	Luovuus ja ideointi etäjohtamisessa	54
5.1.6	Etäjohtamisen haasteet korona-aikana	56

5.2 Tunneälykkään etäjohtamisen ominaisuudet	58
5.2.1 Vuorovaikutuksen merkitys yksilön etäjohtamisessa	62
5.2.2 Myös esimies voi näyttää tunteensa ja haavoittuvaisuutensa	63
5.2.3 Uudemmat johtamissuuntaukset korona-ajan jälkeen	65
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	69
6.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista	69
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet	74
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	75
LÄHTEET	77
LIITEET	90
Liite 1. Puolistrukturoitu teemahaastattelu	90
Liite 2. Informanttien taustatiedot haastatteluhetkellä	92

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	11
KUVIO 2 ETÄJOHTAJAN OSAAMISVAATEET	15
KUVIO 3 MAYER JA SALOVEY TUNNEÄLYMALLI	25
KUVIO 4 GOLEMANIN TUNNEÄLYMALLIN KAKSI PÄÄHAARAA	29
KUVIO 5 TUNNEÄLYKÄS ETÄJOHTAMINEN TUTKIMUSMALLI	37
KUVIO 6 TEMAATTINEN ANALYSOINTI GROW-MALLIN AVULLA	43
KUVIO 7 INFORMANTIT KUVAILIVAT ITSEÄÄN ETÄJOHTAJANA SEURAAVILLA ASIASANOILLA	45
KUVIO 8 ETÄJOHTAMISEN HAASTEET KORONA-AIKANA	57
KUVIO 9 TUNNEÄLY ETÄJOHTAMISESSA TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTELMÄT	69
KUVIO 10 TUNNEÄLYKKÄÄN ETÄJOHTAJAN OSAAMISVAATEET -MALLI	73

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1 MAYER-SALOVEY-CARUSO EMOTIONAL INTELLIGENCE (MSCEIT) -TESTI	26
TAULUKKO 2 GOLEMANIN TUNNEÄLYN VIISI TAITOALUETTA	30
TAULUKKO 3 GOLEMANIN TUNNEÄLYN TARKENNETTU MALLI	33
TAULUKKO 4 YKSILÖIDEN JA TUNTEIDEN HUOMIOIMINEN ETÄJOHTAMISESSA	61
TAULUKKO 5 UUEMMAT JOHTAMISSUUNTAUKSET KORONA-AJAN JÄLKEEN	66

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve tutkimukselle

Maailma mullistui kertaheitolla keväällä 2020, kun koronapandemia pakotti organisaatiot siirtymään etätyöskentelyyn. Koronan takia etä- ja monipaikkaisen työn määrä lisääntyi ja muutti monen ihmisen työntekoa. Sekä esimiesten, että työntekijöiden tuli nopealla tahdilla opetella uusia työnteon tapoja. (Hakanen, Kaltiainen & Toppinen-Tanner 2020.) Esimiehet olivat aivan uuden edessä, kun johdettavien kanssa kommunikointi kasvokkain tapahtuvasta siirtyi verkon yli toteutettavaksi yhteydenpidoksi ja hajautettujen virtuaalitiimien vetämiseksi (Chamakiotis, Panteli & Davison 2021.) Etätyön johtamisen ei pitäisi erota lähityön johtamisesta, mutta etätyö asettaa uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia johtamiselle ja esimiestyölle. Johtaessa etänä, tiedonkulkua, yhteydenpitoa ja töiden järjestelemiseen liittyviä rutiineja hoidetaan eri tavalla kuin lähityön johtamisessa. (Saarikivi 2020, 84; Parker, Knight & Keller 2020)

Koronapandemian alkaessa moni esimies saattoi tuntea erityistä kuormittavuutta ja taitamattomuutta siirtyessään johtamaan tiimiään etänä. Erityisen haasteen tilanteeseen toi, jos esimies ei ollut harjoitellut etäjohtamista aikaisemmin, suhde johdettaviinsa ja omaan tiimiinsä oli pinnallinen tai etätyökaluja ei osattu hyödyntää. Yhtäkkiä tuli osata johtaa organisaatiota ja tiimiä ruudun välityksellä. Tilanteessa nousi erityisesti keskiöön luottamus ja sen rakentamisen ilmapiiri etänä. (Parker ym. 2020; Saarikivi 2020, 84–87; Chamakiotis ym. 2021.) Eikenberry ja Turmel (2018) korostavat, että etätöissä ja etäjohtamisessa luottamuksen eteen on tehtävä lähijohtamista enemmän töitä, sillä luottamus etätöissä ei synny sattumalta. Parker ym. (2021) esittävät, että luottamuksen saavuttamisen eteen jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi pystyä osoittamaan omat tunteensa digitaalisten työvälineiden kautta ja avulla. Osa kokee tämän haastavammaksi kuin toiset. Jollekin verkossa käydyt keskustelut saattavat jopa olla helpompia kuin kasvokkain, toisille taas ylitsempääsemättömän hankalia. Siksi esimiehen yksi tärkeimmistä etäjohtamisvaateista ja vastuualueista onkin muistaa jokainen tiimiinsä jäsen ja tunnistaa jokaisen johdettavansa yksilöidyt tavat toimia. (Saarikivi 2020, 84–87.)

Työyhteisöissä ollaan vasta alkutaipaleella ymmärtämään korona-ajan sosiaalisia ja psykologisia vaikutuksia. On monia tapoja, joiden avulla sekä esimiehet että työntekijät voivat alkaa sopeutumaan tähän uuteen etätyön ja etäjohtamisen aikakauteen. Yksi

sopeutumiskeino on ymmärtää tunneälyn merkitys laajemmin etäjohtamisen kontekstissa. Tunneäly määritellään kyvyksi ymmärtää ja hallita niin ikään omia, että vastapuolen tunteita. Korona-aika on haastanut omalta osaltaan myös niitä kaikkein tunneälykkäimpiä ihmisiä. Kun vuonna 2020 eristäytymisestä ja etätöistä tuli arjen realiteetti sadoille miljoonille henkilöille ympäri maailmaa, on merkityksellistä tarkastella aihetta hieman tarkemmin. (Millet 2020.)

Johdon ja esimiesten yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa, että jokaisen työntekijän työ säilyy mielekkäänä myös etänä. Lisäksi on tärkeää ylläpitää työtehtävien ja prosessien sujuvuutta. Hyvä esimies tuntee johdettaviensa yksilöidyt tavat toimia ja motivoivat tekijät. Se mikä motivoi yhtä ei välttämättä motivoi toista. Hakanen, Kaltiainen ja Toppinen-Tanner (2020) tuovat esille, että etätöiden johtamisessa läsnäolo arjen työssä ei ole yhtä helppoa kuin lähityön johtamisessa. Lähijohtamisen ja etäjohtamisen yhtenä erona koetaan, että lähityössä esimies pystyy jatkuvasti ja reaaliaikaisesti tulkitsemaan, miten omilla johdettavillaan ja koko tiimillä menee. Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 11) taas puolestaan korostavat sanattoman viestinnän tulkinnan haastavuutta kokeneellekin etäjohtajalle. Etäjohtajan tulee alituisesti havainnoida yleistä tunnetilaa, silmäniskuja ja asentoja ruudun pelkän ruudun välityksellä.

Etäjohtajat kohtaavat nyt monia uusia haasteita (Chamakiotis ym. 2021) ja esimiehet ovat uusien johtamisvaateiden edessä, jotta heillä olisi kyky havaita eri tilanteiden merkityksiä kullekin yksilölle (Haapakoski ym. 2020, 11). Etäjohtamisessa korostuu perinteisten johtamisvaateiden lisäksi esimiehen osaamisen kehittyminen ja vaivannäkö työn johtamisen lisäksi myös ihmisten ja tunteiden johtamiseen (Haapakoski ym. 2020, 168). Tunnetaidot ovat työelämässä läsnä jatkuvasti, myös etänä digitaalisten työvälineiden välityksellä. Tunnetaidot korostuvat etätöissä ihan uudella tavalla normaaliin toimistotyöhön verrattuna. Etäjohtajan on tärkeää tunnistaa johdettaviensa vire ja yksilöiden tunteisiin vaikuttavat mekanismit. Etänä työskentelyssä ja virtuaalisissa ihmisten välisissä kohtaamisissa on haastavampaa välittää eri tunnereaktioita, sillä emme näe toistemme kehonkieltä tai kuule kunnolla äänensävyjä. Etänä yhteyden tunnetta on vaikeampi saavuttaa kuin lähityössä toimistolla ja kameraakaan ei haluta pitää jatkuvasti päällä. Sanotaan, että videoneuvottelut paikkaavat osittain kehonkielen puutetta, mutta havaitsematta jää esimerkiksi työkaverin hermostuneisuus tai vaikka levoton

jalanheilutus työpöydän alla. (Kolari 2010, 5; Saarikivi 2020, 83; Haapakoski ym. 2020, 164, 175.)

Pittsin, Wrightin ja Harkabusin (2012, 21–34) ja Kolarin (2010, 3) mukaan esimiehen etäjohtamisen yksi tärkeimmistä taidoista osana johtamiskompetensseja ovat tunneäly, tunnetietoisuus ja intuitio. Millet (2020) korostaa, että korona-ajan myötä tunneällyn merkitys on voinut osan mielestä vähentyä, sillä etätöissä henkilöiden välinen vuorovaikutus on väistämättäkin vähentynyt ajasta ennen koronapandemiaa. Korona-aika on päinvastoin vieraannuttanut työyhteisöjä entisestään, jolla voi pidemmän päälle olla suurempia psykologisia vaikutuksia.

Etätyössä ja etäjohtamisessa on paljon hyviäkin puolia, niitä ei pidä unohtaa tai väheksyä. Etätyö on tuonut työntelemiseen joustavuutta, itseohjautuvuutta ja digitaalisuutta. Lisäksi etätyö on vähentänyt paikasta toiseen liikkumisen tarvetta. Kaikista etätyön tarjoamista eduista huolimatta, yrityksissä on huomattava, että jotkut työntekijät kukoistavat etätöissä ja osa taas kamppailee sen kanssa suuresti. Harppaus on ollut suuri myös esimiehille, sillä aikaisemmin esimiesvalmennuksissa on vain sivuttu etäjohtamista, nyt siitä on tullut arkipäivää. (Kniffin ym. 2020.)

Vuodet 2020 ja 2021 ovat jo nyt muuttaneet työntekeä ja tapaa tehdä töitä. Iso muutosprosessi ja uusi normaali vaativat myös nopeaa reagointia kehittää johtamisosaamista enemmän virtuaalimaailmaa soveltuvaksi, huomioiden yksilön tunteet ja tarpeet tulla johdetuksi. Tärkeää on huomioida, miten etätyöt tulevat jatkossa muuttamaan yksilöiden elämää ja yhteiskunnan rakenteita. Sujuva vuorovaikutus on mahdollista myös etäjohtamisessa ja esimiehellä on suuri vaikutus edesauttaa siinä onnistumisessa. Esimiehellä on myös paljon vastuuta tunneilmapiirin onnistumiskokemusten luomisessa.

Tämä tutkimus on ajankohtainen vastaamaan tämän hetken korona-ajan tuomiin etäjohtamisvaateisiin. Tunneäly ja empatia ovat aiheita, jotka näyttäytyvät uudemmissa johtajuussuuntauksissa, kuten etäjohtamisessa, yhä vahvemmin. Vielä ei ole kuitenkaan tutkittu, miten tunneälyä voisi hyödyntää vielä paremmin erityisesti etäjohtamisessa. Korona-aikana on tuotettu erilaisia artikkeleita ja blogikirjoituksia tunneällyn merkityksestä etäjohtamisessa, mutta tieteellisiä tai akateemisia tutkimuksia aiheesta oli vaikea löytää, sillä aihe on vielä niin tuore.

Etäjohtamista on alettu tutkimaan laajemmin 2000-luvulla ja siitä löytyy hyvin erilaisia kansainvälisiä ja suomenkielisiä lähteitä. Etänä tehtävää työtä ja erityisesti hajautettuja ja monipaikkaisia tiimejä on tutkittu jonkin verran (Vilkman 2020). Tunneälyä itsessään on myös tutkittu jo 1990-luvulta lähtien. Salovey ja Mayer (1990) kehittivät ensimmäisen tunneälyteorian 1990-luvun alussa, ja Goleman (1998; 2000) nosti tunneälymääritelmän laajemmin tietoisuuteen 1990-luvun loppupuolella. Tämän jälkeen aihetta on tieteellisesti tutkittu ja myös kritisoitu eri tieteellisissä julkaisuissa (ks. Zeidner, Matthews & Roberts 2004; Murphy 2006; Locke 2005).

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on havainnollistaa tunneälyn merkittävyys etäjohtamisessa erityisesti yksilön ja sitä kautta koko organisaation ja tiimityön näkökulmasta. Tavoitteena on myös löytää esimerkkejä esimiesten kokemana siitä mikä vaikutus etäjohtamisella on ollut yksilöiden tehokkuuteen, työssä viihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, miksi tunteiden tunnistaminen ja empatia ovat tärkeitä etäjohtamisessa, sekä miten tunneälyn huomioiminen esimiestyössä ja johtamisessa parantaa kokonaisvaltaista työssä viihtyvyyttä ja sitä kautta organisatorista tulosta.

Päättutkimuskysymyksenä on:

Tunneälykkyyden merkitys etäjohtamisessa, erityisesti korona-aikana?

Päättutkimuskysymykseen haetaan vastauksia tarkastelemalla tunneälyä etäjohtamisen kontekstissa seuraavien avustavien tutkimuskysymysten avulla:

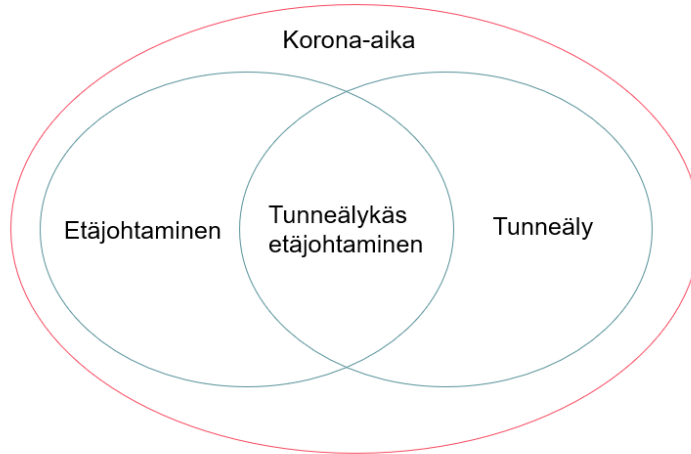
Millaisia muutoksia korona-aika on tuonut etäjohtamiseen?

Millaisia ominaisuuksia tunneälykkääseen etäjohtamiseen liittyy?

Miten esimiehet kehittäisivät etätyön johtamista, erityisesti korona-ajan tuoman muutoksen myötä?

Kuvion 1 viitekehysmalliin on kuvattu tämän tutkimuksen viitekehys. Tutkimuksen ajankohtana ja kokonaisuuden yhteen kytkijänä toimii korona-aika, vuodet 2020 ja 2021. Ajankohta on tutkimuksen kokonaisuuden ja viitekehysten kannalta oleellinen, sillä kyseisten vuosien aikana tapahtui suuria muutoksia työelämä- ja johtamiskentässä. Tutkimusta käsitellään etäjohtamisen kontekstissa tuoden siihen syvyyttä

tunneälytutkimuksista. Tutkimuksen lopputulemana syntyy tunneälykkään etäjohtamisen osaamisvaademalli vastaamaan tulevaisuuden työelämän ja johtamisen tarpeisiin ja kehittämään etäjohtamista yhä tunneälykkäämpään suuntaan.



Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehys

Tämä tutkielma on laadullinen aineistopohjainen tutkimus, jossa aineisto kerätään haastattelujen avulla ja analysoidaan aineistolähtöisesti. Motiivi tämän tutkimuksen ilmiöön, eli tutkittavaan aiheeseen tulee ajankohtaisesta ilmiöstä, joka tutkimuksen tekohetkellä on koronapandemian aikaansaama äkillinen *etätyöpakko* ja *tulevaisuuden työelämään johtavat muutokset*. Tulevaisuuden työelämässä tunteet ja empatia tulevat olemaan yhä enemmän johtamisoppien keskiössä tuloksellista, hyvinvoivaa ja motivoitunutta henkilöstöä johdettaessa.

Tämän tutkimuksen teoriaosiossa tarkastellaan ensin etäjohtamista ja etätyötä kokonaisuutena. Mistä palasista hyvä etäjohtaminen koostuu ja mitä haasteita kohdataan johdettaessa erityisesti yksilöitä etänä? Etäjohtaminen on rakennettu tutkimuksen kontekstiksi, jonka sisällä tarkastellaan yksilöiden etätyön johtamista ja sitä, miten tunneälyteorioita voisi hyödyntää etäjohtamisessa. Teorian toinen osa koostuu tunneälyteorioiden tarkastelusta. Tunneälyä lähdetään ensin pohjustamaan psykologisen turvallisuuden kautta, sillä psykologisella turvallisuudella nähdään olevan eri tutkimusten mukaan merkitystä tunneälykkäässä johtamisessa ja sitä kautta vaikutusta yksilön työn suorituskyvyn paranemiseen ja osaamisen kehittymiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan syvemmin kahta tunnetuinta tunneälyteoriaa ja -mallia; *Saloveyn, Mayerin ja Caruson tunneälyn kykymallia* sekä *Golemanin tunneälyteoriaa ja siitä johdettua kahta*

mallia. Tunneälyteorialuvun lopussa syvennyttään tunneälykkääseen johtamiseen erityisesti etäjohtamisen kontekstissa.

Tutkimus rajataan käsittelemään tunneälyn huomioimista etäjohtamisessa, sen hyödyntämisen tuloksia ja hyödyntämättömyyden vaikutuksia työn tekemiseen, työssä viihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Tutkimuksesta rajataan pois työhyvinvoinnin selvittäminen etätyön johtamisessa, vaikka kokonaisuudessaan työhyvinvoinnin huomioiminen etäjohtamisessa on osa etäjohtamiskompetenssia. Etätyön työhyvinvointiin liittyvät muun muassa työergonomia, työvälineet ja työpäivän aikana tapahtuva ruokailu sekä fyysinen aktiivisuus. Tunneäly on osa työhyvinvointia (*motivaatio, viihtyvyys ja ilmapiiri*), mutta tutkimuksesta rajataan pois erityisesti fyysiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Henkinen ja psyykkinen hyvinvointi ja niiden tarkasteleminen on myös rajattu pois, vaikka liittyvätkin hyvin vahvasti tutkimuksen teemaan.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään käsitellä erikseen virtuaalisten etätiimien johtamista omana itsenään, vaan sitäkin tarkastellaan osana etäjohtamisen kokonaisuutta. Kansainvälistä etäjohtamista ja kansainvälisiä virtuaalitiimejä käsitellään myös osana etäjohtamisen kokonaisuuden kontekstia, ei erikseen omana itsenään. Kansainvälisten virtuaalitiimien johtaminen aiheena on varsin laaja kokonaisuus ja siitä saisi kirjoitettua ihan oman tutkimuksen. Tutkimuksessa on huomioitava sen ajankohta. Jos tutkimus olisi tehty ennen kevättä 2020, tutkimuksen tulokset olisivat toisenlaisia. Myös korona-ajan pitkittyminen on saattanut vaikuttaa tämän tutkimuksen tuloksiin, sillä tämän tutkimuksen empirian, eli haastatteluaineiston kerääminen tapahtui tammi–helmikuussa 2021, jolloin ei vielä tiedetty korona-ajan jatkuvan koko kyseisen vuoden ajan.

2 ETÄJOHTAMINEN JA ETÄTYÖ

2.1 Etäjohtaminen ja etätyö murroksessa

Uusien viestintä- ja yhteistyötekniikoiden kehittyminen työpaikoilla on mahdollistanut uudenlaisen tavan tehdä töitä ja harjoittaa liiketoimintaa sekä tuonut joustavuutta työjärjestelyihin, kuten etätyöhön ja hajautettujen tiimien muodostamiseen (Puranova & Bono, 2009; Birnholtz, Dixon & Hancock, 2012). Etätyö ja etäjohtaminen ovat tällä hetkellä selvästi yleistymässä, vaikka ne ovat olleet monissa organisaatioissa arkipäivää jo useiden vuosikymmenten ajan (Eikenberry & Turmel 2018, 14; Saarikivi 2020, 90; Presbitero 2021).

Avolio, Sosik, Kahai ja Baker (2014) ovat tutkineet etäjohtamista, sen lähtökohtia ja sitä miten informaatioteknologia vaikuttaa johtamiseen ja toisinpäin. Lisäksi he ovat tutkineet miten etätyö, ja etätyön johtaminen vaikuttavat koko organisaation suorituskykyyn ja menestykseen. He tuovat tutkimuksissaan esille, että ensimmäisiä etäjohtamiseen ja erityisesti e-johtajuuteen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia alettiin julkaisemaan 2000-luvun alussa. 1990-luvun lopussa informaatioteknologiaojohtajuus ja siihen liittyvät tutkimukset alkoivat yleistymään organisaatioissa, kun työssä alettiin hyödyntämään yhä enemmän internettiä, sähköpostia, videokonferensseja, virtuaalitiimejä ja sähköisiä alustoja. Samaa esittävät myös Järvenpää ja Leidner (1999), jotka ovat tutkineet kansainvälisiä etätiimejä jo 1990-luvun lopussa. Iso osa etäjohtamisen tutkimuksista painottuu vuosille 2000–2020 ja on keskittynyt erityisesti etätiimien johtamiseen ja teknologian hyödyntämiseen etäjohtamisessa (Avolio ym. 2014; Järvenpää & Leidner 1999). Tutkimuksia etäjohtamisesta on löydettävissä vain vähän, jotka eivät ensisijaisesti keskity pelkästään hajautettujen virtuaalitiimien johtamiseen erityisesti globaalissa kontekstissa. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään soveltavin osin tutkimuksia, joissa pääfokus on virtuaalitiimien etäjohtamisessa, muutettuna yksilön etätyön johtamisen kontekstiin. Etätyö ei ole uusi ilmiö, mutta teknologian kehityksen takia etätyön merkitys on voimistunut.

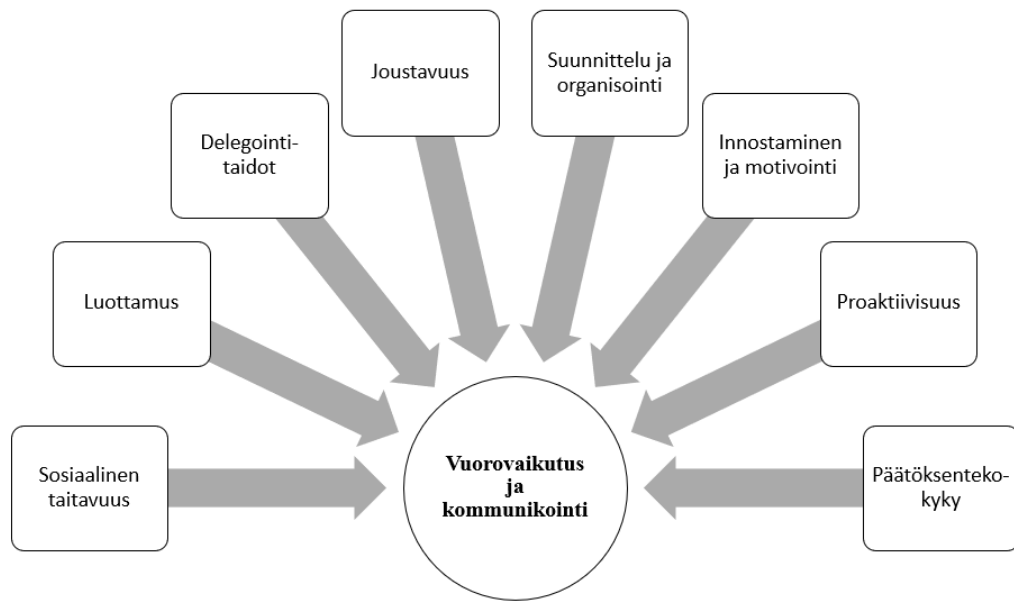
Humalan (2016) sekä Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020) mukaan hyvä johtaja on samaan aikaan tehokas, saavuttaa itselleen ja tiimillensä asetetut tavoitteet sekä mahdollistaa johdettaviensa menestyksen työssään. Etätyön johtaminen eroaa lähijohtamisesta ja vaatii johtajalta uudenlaisia johtamistaitoja. Nämä uudenlaiset

johtamistaidot korostuvat erityisesti ihmisten luovuuden ja teknologisen vuoropuhelun synergiassa osana strategista liiketoimintaosaamista. Etä- etuliite tarkoittaa, että toiminnassa mukana olevat henkilöt ovat yleensä suurimman osan työajasta fyysisesti eri paikoissa. Osa saattaa olla omissa kodeissaan, osa toimistolla yhteisen pöydän äärellä ja osa toisessa kaupungissa tai eri maassa. Etätyöllä tai monipaikkaisella työllä tarkoitetaan työn tapahtuvan muualla kuin yrityksen toimistolla virtuaalityökaluja hyödyntäen. Eikenberry ja Turmel (2018, 14–15) sekä Houghlum (2012) tuovat esille, että johtaminen on aina ollut haastavaa. Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020) korostavatkin, että etätyössä itseohjautuvuuden vaatimus kasvaa ja korostuu uudella tavalla. Etätyön virtuaaliläsnäolon tekniset apuvälineet kehittyvät ja etätyö alkaa pian muistuttamaan yhä enemmän fyysistä läsnäoloa.

Haapakoski ym. (2020) ja Humala (2016) määrittävät etäjohtamisen tietoverkon avulla tapahtuvaan yhteydenpitoon omien johdettaviensa ja tiiminsä kanssa. Etäjohtajalta odotetaan hyviä vuorovaikutus- ja vaikuttamistaitoja sekä taitoja rakentaa henkilöiden välisiä suhteita ja sitoutumista omaan työhönsä. Tämän lisäksi etäjohtajalta odotetaan myös jatkuvaa poikkileikkaavaa dialogia, kannustusta ja kunnioittamista oma-aloitteisuuteen ja yhteistyön tekemiseen. Tärkeää on saada synnytettyä johdettavissaan intohimoa työtään kohtaan myös etänä. (Eikenberry & Turmel 2018, 14–15, 17–18.) Avolio, Sosik, Kahai ja Baker (2014) tuovat esille, että ihmisten johtaminen etänä luo esimiehille ja johtajille erityisiä vaatimuksia ymmärtää henkilöiden senhetkistä tunnetilaa ja miten tukea luovan yhteistyön rakentamisessa etänä. He korostavatkin, että etäjohtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu ymmärtää mitä omat johdettavat ajattelevat, eikä vain mitä he ovat tekemässä.

2.2 Hyvän etäjohtamisen kulmakivet

Lisääntynyt etätyö tulee muuttamaan työelämää pysyvästi monella tapaa. Etätyön merkitys tulevaisuuden vaihtoehtoisena työmuotona kasvaa ja kasvokkain tehtävän työn merkitys vähenee. Positiivisina puolina etätyössä nähdään kansainvälisten ja monipaikkaisten tiimien mahdollistaminen ja matkustamisen väheneminen. (Eikenberry & Turmel 2018, 17–18.) Etäjohtamisen yleistymisen tuo esimiehille uudentyyppejä osaamisvaateita kuvion 2 mukaisesti sekä erilaista johtamiskäyttäytymistä ja asennetta (Avolio ym. 2014). Etätyöskentelyn nähdään toimivan vuorovaikutteisissa verkostoissa, eikä sitä johdeta *ylhäältä – alas* periaatteella (Wheatley 2012).



Kuvio 2 Etäjohtajan osaamisvaateet (mukaillen Vilkmán 2016, 139).

Kuten kuviosta 2 ilmenee vuorovaikutus ja kommunikointi ovat keskeisiä osia etäjohtamisen onnistumisen kannalta. Hyvä etäjohtaja kuuntelee ja antaa johdettavallensa mahdollisuuden keskustella asioista. Inspiroiva etäjohtaja hyödyntää oman tiimin ja kollegoiden kanssa jatkuvaa vuorovaikutusta työssään virtuaalisia viestintäkanavia hyödyntäen. Etätyössä ja etäjohtamisessa on tärkeää osata valita oikeat viestintäkanavat oikeisiin tilanteisiin ja hyödyntää teknologiaa työn tehokkuuden kasvattamisen työkaluna, eikä esteenä tai tekosyynä (Avolio ym. 2014; Eikenberry & Turmel 2018, 17–18). Erilaiset pikaviestintätyökalut mahdollistavat ketterän ja nopean kommunikoinnin johdettavien ja kollegoiden kanssa (Gherini 2020). Etätyössä vuorovaikutusta ja kommunikointia hankaloittavat ajoittain internetin yhteysongelmat, kuten viiveet ja linjan pätkiminen. Ilman säännöllistä vuorovaikutusta toistensa kanssa työyhteisön jäsenet eivät opi tuntemaan toisiaan, mikä on tärkeää empatian syntymisen kannalta. (Saarikivi 2020, 87–98.)

Etäjohtaessa esimiehen yhtenä taitona on omien päätelmien ja oletuksien kyseenalaistaminen ja johdettaviensa käyttäytymisen taustalla toimivien vaihtoehtojen selitysmallien mallintaminen. Työskennellessä etänä saattaa syntyä vääriä oletuksia työyhteisössä ja tiimin kesken. Taitava etäjohtaja välttää väärät oletukset jatkuvan kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen avulla. Etäjohtaja myös kannustaa tiimiään

keskustelemaan toistensa kanssa mahdollisimman paljon ja erityisesti tärkeistä ja arkaluontoisista asioista videopuheluiden välityksellä. (Saarikivi 2020, 85–90.) Etätyön johtamisessa esimieheltä odotetaan positiivisen vireen johtamista ja siihen tulisikin panostaa. Panostaminen tapahtuu esimerkiksi jatkuvalla yhteydenpidolla johdettaviinsa. Myös terve yrityskulttuuri ja diversiteetti luovat perustan hyvälle vireelle. (Saarikivi 2020, 93.)

2.2.1 Tunteiden johtaminen osana etäjohtamista

Yksi organisaatiokulttuurin menestystekijöistä on pystyä tuomaan työyhteisössä avoimesti esille sekä negatiivisia että positiivisia tunteita. Negatiiviset tunteet on pystyttävä kohtaamaan rakentavasti samalla kun tietoisesti ja määrätietoisesti edistetään positiivista tunneilmastoa. (Rantanen 2013.) Mitä enemmän työyhteisössä on myönteisiä tunnetaitoja, sitä sitoutuneempia, auttavaisia ja tyytyväisiä työyhteisön jäsenet ovat (Saarikivi 2020, 84–85). Etäjohtamisessa esimieheltä odotetaan säännöllisin väliajoin yhteydenpitoa ja kuulumisten kyselyä omilta johdettaviltaan. Samalla esimieheltä odotetaan palautteenantoa aina kun siihen on aihetta. (Saarikivi 2020, 98). Saarikivi (2020, 85) korostaakin, että etäjohtaessa esimies esittää oikeita kysymyksiä oikeaan aikaan, sillä muuten ei välttämättä pääse johdettavien mielentilaan pintaa syvemmälle. Kysymysten esittäminen kertoo, että esimies on ajatellut asiaa erikseen. Oikeiden kysymysten esittäminen on oma taitolajinsa, jota etäjohtajalta odotetaan.

Jatkuva vuorovaikutus mahdollistaa myös tunteiden ilmaisemisen ja näyttämisen työyhteisölle. Positiivisten tunteiden näyttämisellä on suuria kerrannaisvaikutuksia työyhteisön tehokkuuteen ja viihtyvyyteen, joka taas välittyy eteenpäin eri tiimeihin ja sidosryhmiin. (Avolio ym. 2014; Saarikivi 2020, 87–98.) Eikenberry ja Turmel (2018, 17–18) painottavat, että kun jokaisella työntekijällä on asetettu selkeät tavoitteet omalle työlleen, etäjohtaja seuraa tavoitteiden etenemistä yksilötasolla oikeiden viestintävälineiden ja kommunikointityylien avulla. Virtuaalisessa työympäristössä omien tunteiden viestiminen vaati erilaista sanoittamista kuin kasvotusten. Kirjallisessa viestinnässä oleellista on sen ystävällinen lähestymistapa, sillä eri henkilöiden tyyli ja vastaanottajan tulkinnat saattavat luontaisesti erota toisistaan. (Saarikivi 2020, 87–98.)

Tunteet eivät välity itsestään ja työyhteisössä kaikki eivät aina ymmärrä toisiaan, jolloin saattaa syntyä niin sanottua empatiavajetta työyhteisöön. Empatiavajeella tarkoitetaan kyvyttömyyttä asettua inhimillisellä tavalla toisen henkilön asemaan. Empatiavajeen

syntyessä saattavat työntekijöiden motivaatio ja ongelmanratkaisukyky heikentyä, väärinymmärryksien riski kasvaa, yhteistyön määrä ja luottamus toisiin vähentyä ja työteho laskea. (Saarikivi 2020, 85.)

2.3 Etäjohtamisen haasteet

Eikenberry ja Turmel (2018, 23) korostavat, että etäjohtaminen muuttaa ihmissuhteiden dynamiikkaa, haluamatta tai ei. Etätöissä esimies näkee enemmän vaivaa tunteiden tunnistamiseksi, sillä johdettavien ja työkavereiden eleet saattavat jäädä ruutujen taakse pimentoon. Howella, Neufeld ja Avolio (2005, 281) esittävät, että huonolla etäjohtamisella nähdään olevan negatiivisia vaikutuksia johdettavien suorituskyykyyn verrattuna lähijohtamiseen. Heidän mukaansa lähijohtamisella pystytään paremmin sitouttamaan ja motivoimaan johdettavia, minkä avulla saadaan kasvatettua työn merkityksellisyyttä. Saarikivi (2020) tuo esille, että etätö saattaa vähentää joidenkin työntekijöiden työn mielekkyyttä, työtehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä isomassa kuvassa jopa kokonaisvaltaista elämänlaatua. Hän korostaa, että myös stressi voi ilmetä etätöissä eri tavalla kuin normaalissa toimistotyössä. Jatkuva viestintä puhelimen ja tietokoneen ruudun välityksellä voi kuormittaa ja rasittaa mieltä enemmän kuin kasvotusten keskusteleminen. Etänä keskusteltaessa työntekijä on eri tavalla läsnä kuin kasvotusten samassa huoneessa. Etätöissä ei myöskään nouse esiin spontaaneja käytäväkeskusteluja työkavereiden ja johdettavien kanssa, jotka voivat poikia arvokasta tietoa omaan työhön ja työssä jaksamiseen.

Etäjohtajan kyky nähdä ja hahmottaa eri tilanteita virtuaalisten työkalujen välityksellä on tärkeää etätöjohtamisen onnistumisen kannalta (Rosen 2006). Panteli ja Fineman (2005) painottavat piilotettujen viestien merkitystä. Näitä voivat olla esimerkiksi pitkään jatkunut hiljaisuus, tauot viestinnässä ja kommunikoinnissa, väärinkäsitykset tai väärät oletukset. Myös Saarikivi (2020) nostaa esille, että oman haasteensa piilotettujen viestien havaitsemiseen etätöissä tuovat erilaiset digitaaliset työvälineet, tiimityöalustat ja pikaviestisovellukset. Hän painottaa, että liian usein esimiehen ja työkavereiden välisissä videopuheluissa katsekontakti puuttuu. Katsekontaktin sanotaan synnyttävän ja ylläpitävän luottamusta ja empatiaa. Kun se puuttuu kokonaan, täytyy luottamuksen syntyyn kiinnittää yhä enemmän huomiota. Gherini (2020) painottaa etätöissä ja etäjohtamisessa jatkuvaa omien tunnetilojen sanoittamista. Etäjohtamisen haasteena on

tunnistaa johdettavien ja työkavereiden mahdollisia turhautumisia ja tunnemyrskyjä, joilla puolestaan saattaa olla suurtakin vaikutusta henkilön senhetkiseen työmotivaatioon, työsuoritukseen ja sitä kautta koko tiimin tulokseen.

Etäjohtamisen haasteena nähdään myös fyysisen yhteisen työympäristön puuttuminen, joka saatetaan kokea osana työntekijäkokemusta. Ajoittain myös virtuaalikokoukset koetaan raskaampina kuin kasvokkain tapahtuvat kokoontumiset. Virtuaalisissa tapaamisissa saadaan usein toisistaan huonommin tietoa, henkilöiden tulee pinnistellä enemmän, jotta he ymmärtäisivät toisiaan ja keskustelun vuorottelussa on myös omat haasteensa, kun ei näe toisen ilmeitä ja eleitä. (Saarikivi 2020, 91–92.) Etäjohtaessa esimiehen epäjohtonmukaisuus ei myöskään välity yhtä näkyvästi johdettaviin, sillä etänä esimies pystyy paremmin piilottamaan omaa epävarmuuttaan ja mahdollisia tulevia muutoksia. (Howella ym. 2005, 281.)

Etätyössä kommunikointi ja vuorovaikutus johdettavien ja kollegoiden kanssa voi parhaimmillaan sujua ketterästi erilaisten teknologisten ohjelmien ja järjestelmien kautta. Kuitenkin ongelmaksi saattaa nousta eri viestintäkanavien liiallinen käyttö ja etäjohtaja kyvyttömyys hallita kysymystulvien lähettämistä (Saarikivi 2020, 91–92). Etäjohtajan onkin tunnistettava yksilökohtaisesti, miten kukin työntekijä tulkitsee ja pystyy ottamaan vastaan tehtäväohjeistuksia ja täydentäviä kysymyksiä eri viestintäkanavia hyödyntäen. (Gherini 2020.)

2.4 Yksilöiden etäjohtaminen ja erilaiset persoonallisuudet etätöissä

Henkilökohtaisen yhteydenpidon kautta esimiehet pystyvät näyttämään omalla toiminnallaan tukevana yhteistä visiota ja missiota sekä yhteisten tavoitteiden eteen tehtävää työtä. Howella, Neufeld ja Avolio (2005, 281) sekä Wheatley (2012) korostavat henkilökohtaisen yhteydenpidon merkityksen tärkeyttä etäjohtamisessa. Eikenberryn ja Turmelin (2018) mukaan hyvä etäjohtaja osaa suhteuttaa oman kommunikoinnin, viestinnän ja työvälineet johdettaviensa mukaan, yksilöllisesti, jokaisen oman vuorovaikutustyylin mukaisesti. Vaikka etätöissä teknologia ja sähköiset työvälineet tekevät yhteydenpidosta ja yhteistyöstä suhteellisen yksinkertaista, voi se johtaa virheelliseen olettamaan, että kaikkia henkilöitä tulisi lähestyä samalla tavalla. DuFrene ja Lehman (2016) korostavat, että erilaisuus ja monimuotoisuus työyhteisöissä saattaa välillä hankaloittaa kommunikointia, sillä eri persoonien viestintä- ja kommunikointityylit eroavat toisistaan. Verkon yli tapahtuvassa johtamisessa ja

vuorovaikutuksessa toisiinsa kohdistuvat epäilyt saattavat kuitenkin kasvaa. Saarikivi (2020, 89–90) painottaa taitavan etäjohtajan kykyä välttää tekemästä vääriä oletuksia toisista ihmisistä pelkkien oletusten ja kirjoitetun tekstin muodossa.

Vilkman (2016) alleviivaakin, että viestittäessään etänä tärkeistä asioista ja halutessaan viestin menevän perille on hyvä sopeuttaa oma viestintätyyli vastaanottajan mukaan. Etätöissä ja etäjohtamisessa suurin osa viestinnästä käydään kirjallisesti, joko sähköpostilla ja erilaisissa pikaviestintäsovelluksia hyödyntäen. Näissä tapauksissa viestin takaa jäävät pois erilaiset ilmeet, eleet ja äänenpainot. Erilaiset persoonat tulkitsevat ja ymmärtävät yksinkertaistenkin viestien sisältöä eri tavalla ja antavat niille erilaisia merkityksiä. Sekä etäjohtajan, että etätiimin on hyvä tunnistaa yksilölliset viestintätavat työkavereidensa kanssa. Toiselle toimii sähköpostilähestyminen, toiselle taas pelkkä puhelinsoitto. Etäjohtajalta odotetaan suunnitelmallisuutta, dokumentaatiota ja seuranta kahdenkeskisiin palavereihin liittyen.

Etätyössä ja -johtamisessa virtuaalisuus mahdollistaa työyhteisön samalle lähtöviivalle asettamisen, sillä samalta viivalta liikkeelle lähtiessämme odotamme muiden toimivan samalla tavalla kuin me itse. Erilaisuuden sietokykyä etätöissä alentaa se, että emme välttämättä tunne työkavereitamme kovin hyvin tai vain pintapuolisesti. (Vilkman, 2016, 66–67.)

Yksilökohdennetulla johtamisella on vaikutusta työntekijöiden sitouttamiseen ja motivoimiseen. Lappalainen, Saunila, Ukko, Rantala ja Rantanen (2019) tuovat esille, että kyvykäs johtaja tunnistaa johdettaviensa motivoivat tekijät ja osaa vetää oikeista naruista oikeaan aikaan. Kolari (2010) taas korostaa, että johtajan on hyvä antaa johdettavilleen kokemuksia hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisesta sellaisena, kun tämä on, myös etätyövälineiden kautta. Arvostetuksi kokemisen tunteita tuottavat muun muassa henkilökohtaiset vaikuttamisen mahdollisuudet organisaatiossa ja omaan työhön liittyen, työn mielekkyys, tärkeys ja kiinnostavuus ja sitä kautta henkilökohtainen menestyminen, uraodotusten toteutuminen sekä tunne kuulua sosiaaliseen yhteisöön niin ihmisenä kuin ammattilaisena.

Kokkonen ja Kinnunen (2015) tuovat esille, että eri persoonallisuudet säätelevät tunnetilojaan kuten itsesääätelyä ja itsehallintaa eri tavalla. Eri persoonallisuuksien tarkastelun taustalla ja tunteiden säätelyn pohjana ovat ihmisen biologiset lähtökohdat. Lappalaisen ym. (2019) mukaan työpaikan konfliktit johtuvatkin useimmiten ihmisten

persoonallisuuseroista. Erilaisuuden näkyväksi tekeminen on etäjohtamisessa tärkeää, jotta ymmärretään toistemme poikkeavia työkäyttäytymisiä ja erilaisia tapoja lähestyä ja käsitellä asioita. (Vilkman 2016, 66–71; Metsäpelto & Feldt, 2016.)

Eri persoonallisuuksien sanomisia värittävät kokemukset ja käyttäytymistyyli. Jollekin hyvä työyhteisö merkitsee järjestelmällisyyttä ja systemaattisuutta, toiselle taas innovatiivisuutta ja ideoiden heittelyä, kolmas taas arvostaa tehokasta kanssakäymistä ja asioiden käsittelyä ja päätöksentekemistä ja neljäs vuorostaan kanssakäymisten ja kokemusten vaihtoa hyvässä hengessä tiimin kesken. (Vilkman, 2016, 69; Metsäpelto & Feldt, 2016.) Mitä paremmin etäjohtaja tuntee omien johdettavien tavat toimia ja motivoivat tekijät, sitä helpompaa heitä on ymmärtää ja löytää yksilöllisiä eroja. Eri persoonallisuuksien taustalla on kuitenkin paljon niin sanottuja *ei näkyviä* tekijöitä, joita ei suoraan näkyvästä käyttäytymisestä pysty havaitsemaan. Tähän liittyen etäjohtajan on hyvä välttää virhearviointeja ja ymmärtää yksilöitä pintaa syvemmältä.

Toisille henkilöille on luontaista kertoa itsestään avoimesti, mikä heitä motivoi tai mikä hankaloittaa työtä, toiset taas pitävät nämä asiat visusti sisällään. Johtaessa virtuaalisesti eri persoonallisuuspiirteiden havaitseminen voi jäädä hyvin pintapuoliseksi ja käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden havaitseminen hankalaksi. Etäjohtajan on siis hyvä olla jatkuvasti virtuaalisesti läsnä johdettavilleen ja aidosti kiinnostunut ja utelias kuulemaan mitä heille kuuluu, mikä heillä on juuri tällä hetkellä tärkeää työssä ja vapaa-ajalla. Kun etäjohtaja ymmärtää jokaisen johdettavansa yksilölliset vaikuttimet, onnistuu hän parhaiten tukemaan ja kehittämään heitä työssään sekä mahdollistaa yksilölliset työssä onnistumiset. (Vilkman, 2016, 69–71.) Siebdrat, Hoegl ja Ernst (2009) sekä Howella, Neufeld ja Avolio (2005, 281) tuovat esille, että yksilöstä riippuen fyysinen etäisyys esimiehen ja johdettavien välillä saattaa myös parantaa juuri heidän välistänsä suhdettaan ja sitä kautta etäjohtajalle avautuu uusia mahdollisuuksia korostaa haluttua viestiä ja sitouttaa merkitykselliseen työhön. Seuraavassa luvussa 3 kuvataan tarkemmin tunneälykkyyden merkitystä etäjohtamisessa ja miten sen avulla voidaan kehittää etäjohtamista vastaamaan vielä paremmin yksilöiden ja tiimien tarpeita tulla johdetuksi etänä.

3 TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN

3.1 Psykologisen turvallisuuden merkitys tunneälykkäässä etäjohtamisessa

Tunneälyllä nähdään olevan positiivista vaikutusta etätiimin toimintaan ja tässä viestinnän ja kommunikoinnin laatu toimii yhtenä kantavana voimana. Jotta päästään tähän, tarvitaan psykologista turvallisuutta tiimin keskuudessa. (Pitts, Wright & Hakabus 2012.) Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sellaista työympäristöä, jossa työntekijä tuntee turvalliseksi kertoa ääneen omia ideoitaan, vastaanottaa ja antaa rehellistä palautetta, tekee yhteistyötä sekä ottaa riskejä ja kokeilee uusia asioita. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät kokevat, että heidän työkollegansa eivät syrji heitä olemalla omia itseään ja sanomalla ajatuksensa ääneen. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä arvostetaan toisia ja toisten osaamista, ollaan kiinnostuneita toisista ihmisistä, tuodaan positiivisia aikomuksia esille ja toteutetaan niitä, kokeillaan ja otetaan riskejä matalalla kynnyksellä ja osallistutaan rakentavasti konfliktin ja vastakkainasettelutilanteisiin. (Edmondson 1999.)

Murroksen keskellä, kuten koronapandemian aikana, työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa oman osaamisen ja organisaation prosessien ja toimintatapojen kehittämistä (Edmondson 1999; Nemhard & Edmondson, 2006). Organisaatiot hyötyvät uusista tehokkaammista tavoista tehdä töitä, mutta ne saattavat aiheuttaa tietyille työntekijöille riskejä. Uusien ideoiden sanoittaminen ääneen haastaa positiivisessa mielessä vakiintuneet toimintatavat, mutta ne saattavat olla vastoin muiden työyhteisön jäsenten etuja. (Detert & Burris, 2007; Edmondson, Bohmer & Pisano 2001.) Kaikille työntekijöille ei sovellu uusien ideoiden innovoiminen ja uusien toimintatapojen ja työvälineiden nopea omaksuminen. Niillä saattaa olla jopa päinvastaisia seurauksia oppimisprosessien hidastumiseen niin yksilö kuin organisatorisella tasolla. (Detert & Burris, 2007.)

Psykologinen turvallisuus myös mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen läpinäkyvään kommunikointiin sekä huolien ja palautteen avoimempaan ilmaisemiseen (Pearsall & Ellis 2011). Avoimuuden myötä työyhteisössä kehittyy auttavaisuuden ja sitoutuneisuuden työkulttuuri, joka Saarikiven (2020) mukaan luo myönteisiä tunteita etätöissä ja työyhteisöissä. Etätöiden johtamisen ei pitäisi erota lähityön johtamisesta, mutta se asettaa uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia johtamiselle ja esimiestyölle. Psykologinen

turvallisuus mielletään usein eri tutkimuksissa joko yksilö tai tiimilähtöiseksi, mutta uusimpien tieteellisten tutkimusten mukaan oikeanlaisella johtamisella on psykologisen turvallisuuden tuntemiseen myös suuri vaikutus ja sitä kautta työn tuloksellisuuteen ja mielekkään työn tuntemiseen. (Newman, Donohue & Eva 2017.) Etäjohtajan yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa, että jokaisen työntekijän työ säilyy mielekkäänä myös etänä ja prosessit sujuvat (Hakanen ym. 2020; Saarikivi 2020, 84). Etäjohtajan oma inkluusio, tuki ja luotettavuus tiedonkulkuun, yhteydenpitoon ja töiden järjestelemiseen vaikuttavat työntekijän käsitykseen psykologisesta turvallisuudesta, joka puolestaan vaikuttaa työntekijän tuloksiin, avoimuuteen, työn luovuuden kasvattamiseen, työn suorituskyykyyn ja sitoutumiseen (Newman ym. 2017).

Newman, Donohue ja Eva (2017) tuovat esille, että johtamistyyllillä on vaikutusta yksilön psykologisen turvallisuuden tuntemiseen ja sitä kautta työn suorituskyyvyn paranemiseen ja osaamisen kehittymiseen. Heidän mukaansa johtajat, jotka arvottavat kehittymisorientoitunutta osallistumista ja ihmisiä keskiössä, saavuttavat korkeammat psykologisen turvallisuuden tasot. Sanotaankin, että kuunteleminen, tukeminen ja tarjoamalla selkeät ja johdonmukaiset ohjeet johdettavilleen, on suurempi vaikutus työntekijöiden riskien ottamiseen ja sitoutuneeseen avoimeen kommunikointiin. Saarikivi (2020) painottaakin, että esimiehen etäjohtamisen yksi tärkeimmistä taidoista onkin kuunnella johdettaviaan ja mahdollistaa mahdollisimman avoin työkuulttuuri, jossa jokainen työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi. Luvussa 3.2 tarkastellaan tarkemmin eri tunneälymääritelmiä ja miten ne voidaan kytkeä osaksi tunneälykästä etäjohtamista.

3.2 Mitä tunneälyllä ja tunnetaidoilla tarkoitetaan?

3.2.1 Tunneälyyn kohdistunut tutkimus

Tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen toiminnan kautta mahdollisuuksia ymmärtää ja hyödyntää tunteisiin liittyvää osaamista elämässään. Tunneäly koetaan joukkona kykyjä tunnistaa, prosessoida ja hallita sekä omia, että muiden tunteita. Tunnetaidot nähdään opittuina, tunneälyyn perustuvina kykyinä, joiden ansiosta ihminen pystyy työssään yhä parempiin suorituksiin. (Goleman 2000; Zeidner, Roberts & Matthews 2008; Lynn 2001 jne.) Tunneälyä on tieteellisesti tutkittu noin 30 vuoden ajan ja suurin osa tutkimuksista on keskittynyt tarkastelemaan kahta tunneälymallia. Tässä luvussa tarkastellaan ensin yleisellä tasolla tunneälyteorioiden tutkimuksia. Syvemmässä tarkastelussa on kaksi

eniten tutkittua tunneälymallia. Ensimmäisenä tarkastellaan Salovey, Mayerin 1990-luvun alussa kehittämää tunneälymallia ja sittemmin vuonna 2001 yhdessä Caruson kanssa jalostettua tunneälyn kykymallia. Tämän jälkeen tarkastelussa ovat Golemanin tunneälyteoria ja siitä johdetut mallit. Tunnetaidot liittyvät kiinteästi tunneälykokonaisuuden hahmottamiseen, joten niitä tarkastellaan tässä luvussa limittäin tunneälymallien määrittelyssä. Luvun lopussa syvennyttään tunneälykkääseen johtamiseen erityisesti etäjohtamisen kontekstissa.

Goleman (2000), Lynn (2001) sekä Ciarrochi ja Mayer (2006) tuovat esille, että tunteita ja älykkyyttä on tutkittu jo 1920-luvulta lähtien. Vasta kuitenkin 1990-luvulla alettiin tunnistamaan tekijöitä, jotka osoittivat miksi toiset samoilla koulutus- ja kokemustaustoilla menestyvät työpaikoilla paremmin kuin toiset. Salovey ja Mayer nostivat tunneäly-käsitteen ensimmäistä kertaa artikkeleissaan esille 1990-luvun alussa, jolloin syntyi käsite tunneäly (*engl. emotional intelligence*, josta käytetään englannin kielellä lyhenteitä EI ja EQ *Emotional Quotient*). Kuitenkin yhdysvaltalaisen Daniel Golemanin kaksi teosta; vuoden 1995 ”*Emotional Intelligence*” ja vuoden 1998 ”*Working with Emotional Intelligence*” popularisoivat tunneäly-käsitteen ja kasvattivat sen merkitystä työympäristöjen hyvinvointiin ja tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä. (Mayer, Salovey & Caruso 2000b.) Tunneälyteorioiden avulla pyritään selittämään ja osoittamaan, että tunneäly (EQ) ennustaa älykkyyttä (ÄO) paremmin kuka menestyy työelämässä ja johtamisessa (Sadri 2012). Goleman (1998; 2000) sekä Caruso ja Salovey (2004) ovat tutkineet, että menestyksen mahdollisuudet riippuvat kuitenkin yhä enemmän siitä, kuinka hyvin henkilö pystyy hoitamaan sosiaalisia suhteitaan ja hallitsemaan kokonaisvaltaisesti itseään. He tuovat esille, että älykkyystesteissä korkean tuloksen saaneet menestyvät urallaan huonommin kuin kohtalaisella älykkyysosamäärällä varustetut työkaverit.

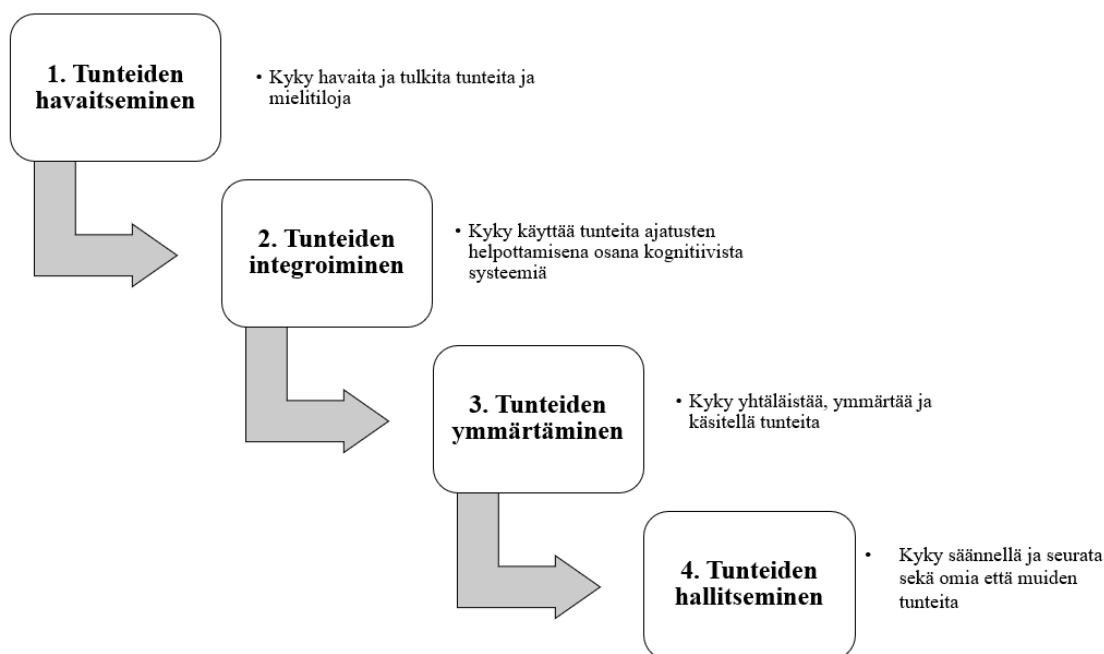
Tunneälyän määritelmistä ja vakuuttavuudesta ei olla päästy tutkijoiden keskuudessa yksimielisyyteen. Tunneälyteorian kriitikot nostavat esiin erityisesti Golemanin julkaistujen tunneälytutkimusten muiden tieteellisten artikkelien vertaisarviointien vähyyden riittämättömäksi. (Sadri 2012.) Ovans (2015) nostaa esille, että tunneälytutkimus on tänä päivänä saavuttamassa tietynlaisen kypsyyssasteen, kun tunneälytutkimus on alkanut saamaan tutkimuskentällä vastakkainasettelua ja vertaisarviointeja. Hän nostaa esille esimerkiksi Pennsylvania yliopiston professorin Adam Grantin (2014), joka on nostanut esille omissa tutkimuksissaan sen, että tunneälyn

ja liiketoiminnan tuloksien väliltä puuttuu vielä tietynlainen korrelaatio. Samaan aikaan kun Goleman ja joukko muita tutkijoita (Goleman 2014) pyrkivät osoittamaan Grantin väitteet epätodeksi, voidaan korostaa Mayerin, Saloveyn ja Carusonin (2004) väitettä toteamalla, ettei tunneäly ei ole ainoa tapa saavuttaa menestystä johtajana. Loistava strategi pystyy maksimoimaan yrityksen tuloksen palkkaamalla ja sitouttamalla lahjakkaita työntekijöitä, vaikka hänellä ei olisikaan henkilökohtaisesti tunneälytaitoja omassa johtamistyyliissään. Kuitenkin vahvan tunnepitoisen yhteyden rakentaminen omiin johdettaviin on todennäköisesti kestävämpi ja turvallisempi ratkaisu, kuin sen ohittaminen ja huomioimatta jättäminen. Esimerkiksi Murphy (2006) nostaa esille, että tunneäly käsitteenä on kärsinyt konsulttien liian laveasta määritelmästä eikä sitä ole markkinoitu tarpeeksi tieteellisten mallien pohjalta. Hän kuitenkin korostaa optimismia tunneällyn tulevaisuutta kohtaan, mutta painottaa matkan olevan vielä suhteellisen pitkä innostuksesta käytännön esimerkkeihin. Myös Maul (2012) painottaa, että vaikka tunneällyn määritelmiä on paljon käytetty eri kouluttajien, liikkeenjohdon ja median keskuudessa, niin tunneälyä koskeva tieteellinen kirjallisuus on enemmän keskittynyt löytämään johdonmukaisuutta olemassa olevien psykologisten käsitteiden *tunne* ja *älykkyys* – välille.

Tunneälyä ilmiönä voidaan lähestyä eri näkökulmista ja määritelmistä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tunneälyä kahden suosituimman tunneälymääritelmän kautta; Mayer, Salovey ja Caruson vuonna 2000 kehittämän tunneälymääritelmän ja Daniel Golemanin vuonna 1997 kehittämän määritelmän ja siitä vuonna 2000 kehittyneen version kautta. Golemanin sekä Mayer, Salovey ja Caruson mallien lisäksi akateemisissa piireissä on arvostettu myös Bar-Onin vuonna 1988 kehittämää mallia, jossa persoonallisuuden teoria on muotoiltu tunneälymallin viitekehyykseksi. Bar-Onin emotionaalissosiaalisessa mallissa tarkastellaan henkilön psykologista hyvinvointia ja sopeutumista osana tunneälyä. (Goleman 2001.) Edellä mainitut kaksi ensimmäistä eri tunneälymääritelmää koetaan akateemisissa piireissä tunnustetuimmiksi tunneälymääritelmiksi ja siksi ne on valittu tässä tutkimuksessa syvempään tarkasteluun. Luvuissa 3.2.2 ja 3.2.3 tarkastellaan lähemmin Mayer, Salovey ja Caruson sekä Golemanin tunneälymääritelmiä ja malleja.

3.2.2 Saloveyn, Mayerin ja Carusonin tunneälymääritelmä

Salovey ja Mayer olivat ensimmäisiä tunneälyteorian tutkijoita 1990-luvulla. Heidän mukaansa tunneäly ja tunnetaidot ovat opittuja reagoititapoja, joihin ihminen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Mayer ja Salovey julkaisivat alkuperäisen kykymallin tunneälystä vuonna 1990 teoksessaan *“Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and personality”*, jota seurasi kehitetympi määritelmä samasta kykymallista vuonna 1997 heidän teoksessaan *“Emotional development and emotional intelligence: implications for educators”*. (Salovey & Mayer 1990; Feldman Barrett, Salovey & Mayer, 2002, 2.) Vuosien aikana he kehittivät tunneälyn kykymallia vielä eteenpäin yhdessä tutkijakollegansa Caruson kanssa. Vuonna 2000 Salovey, Mayer ja Caruso julkaisivat kuvion 3 mukaisen päivitetyn mallin tunneälystä. He määrittivät tunneälyn muodostuvan psyykkisistä taidoista, kyvyistä ja voimavaroista koostuvaksi kokonaisuudeksi ja heidän mukaansa tunnekykymalli edustaa älykkyyden muotoa, joka keskittyy kykyyn prosessoida informaatiota tunteista kuvion 3 mukaisesti jakaantuen neljään eri tasoon.



Kuvio 3 Mayer, Salovey ja Caruso tunneälymalli (Mayer, Salovey & Caruso 2000b)

Mayer, Salovey ja Caruso (2000b) kuvaavat kuvion 3 mallin ensimmäistä tasoa, niin sanottua perustasoa, kyvyksi havaita tunteita. Tämä taso sisältää kyvyn esimerkiksi tunnistaa muiden ihmisten ilmeitä ja eleitä ja niiden kautta kyvyn tulkita mitä ihmiset

ilmeillään ja eleillään tarkoittavat. Toista tasoa he kuvaavat kyvyksi käyttää tunteita ajatusten helpottamiseksi. Tämä kakkostaso sisältää kykyä hallita tunteita esimerkiksi ristiriitatilanteissa ja sen kautta oivaltaa miten ihmisten tulisi konfliktitilanteissa reagoida. Kolmatta kykytasoa he kuvaavat tunnekäsitteiden ymmärtämiseksi. Tämä taso sisältää ymmärryksen käsitellä erilaisia tunnetasoja ja tunnemuutoksiin liittyviä suhteita. Neljättä ja viimeistä tasoa he kuvaavat kyvyksi hallita sekä omia että muiden tunteita. Tämä ilmenee esimerkiksi omaksumalla rauhoittumista suuttumuksen jälkeen tai kykyä lievittää toisen ihmisen ahdistuksen tunteita. He korostavat neljännen tunnekykytason merkitystä myös ihmissuhteiden hoitamisena.

Zeidnerin, Matthews ja Robertsin (2004) mukaan edellä mainitussa tunnekykymallissa tunneäly nähdään tarkasti määriteltynä joukkona kognitiivisia taitoja. Näitä kognitiivisia taitoja tarvitaan tunteisiin liittyvään informaation käsittelyä ja säätelyä varten. Edellä mainittujen neljän tunnekyvyn tason järjestys edustaa sitä tasoa, joilla tunnekyky yhdistyy henkilön kokonaisvaltaiseen persoonallisuuteen. Ensimmäisellä tasolla on kaikkein matalin yhteys henkilön persoonallisuuteen ja neljännellä tasolla kaikkein korkein yhteys. (Mayer, Salovey & Caruso 2004.) Mayer, Salovey ja Caruso (2002) tuovat esille, että tunnekykymallia voidaan mitata heidän kehittämällään Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence testillä (MSCEIT), jolla edellä mainittua yhteyden voimakkuutta voidaan mitata. Taulukon 1 mukaisen MSCEIT testin mittaamistapa perustuu neljän tason itsearviointiin kahdeksan tehtävän kautta.

Taulukko 1 Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence (MSCEIT) -testin yleiskuvaus (mukaillen Mayer ym. 2002)

Tason nimi	Kyvyn kuvaus	Tehtävän nimi	Tehtävän kuvaus
Tunteiden havaitseminen	Kyky havaita omia ja toisten tunteita, kyky havaita kuvien, taiteen, tarinoiden, musiikin ja muiden ärsykkeiden herättämiä tunteita.	Kasvot Kuvat	Kuvaile kuvien kasvojen herättämiä tunnereaktioita. Kuvaile kuvien taiteen ja maisemien herättämiä tunnereaktioita.
Tunteiden käyttäminen	Kyky tuottaa, käyttää ja tuntea tunteita vastatakseen tunteiden kommunikointitarpeeseen tai käyttääkseen niitä muissa kognitiivisissa prosesseissa.	Fasilitointi Tuntemukset	Arvioi mielialojen hyödyllisyyttä muuhun toimintaan. Generoi eri tuntemuksia kuten kylmä, pimeä jne.

Tason nimi	Kyvyn kuvaus	Tehtävän nimi	Tehtävän kuvaus
			ja vertaa tunnetta eri tunnesanoihin.
Tunteiden ymmärtäminen	Kyky ymmärtää emotionaalista informaatiota, miten tunteet yhdistävät ja edistävät suhteita ja miten arvostavat muiden tunteiden merkityksiä.	Muutokset Sekoitukset	Tunnista tunteet, jotka johtuvat muiden tunteiden voimistumisesta. Tunnista tunteet, jotka johtuvat muiden tunteiden sekoittumisesta.
Tunteiden hallitseminen	Kyky olla avoin tunteille ja miten moduloida niitä itseensä ja muihin edistääkseen omaa henkilökohtaista ymmärrystä ja kasvua.	Tunteiden hallitseminen Tunnesuhteet	Arvioi toimien tehokkuus tilanteisiin, jotka sisältävät omia tunnereaktioita. Arvioi toimien tehokkuus tilanteisiin, jotka sisältävät muiden tunnereaktioita.

Taulukon 1 mukaisesti MSCEIT – testissä kaksi ensimmäistä tasoa kuvaavat henkilön kykyä hahmottaa, vastata ja käsitellä emotionaalista tietoa ymmärtämättä sitä välttämättä. Kaksi seuraavaa tasoa kuvaavat henkilön kykyä ymmärtää ja hallita tunteitaan havaitsematta ja kokematta niitä välttämättä. (Mayer ym. 2002.) Jokainen neljästä testin tasosta mitataan kahden ala-asteikon kautta ja jokaisessa kohdassa testattava antaa oman arvosanan asteikolla yhdestä viiteen. MSCEIT -testissä on yhteensä 141 kysymystä. Eri tasoilla kysymysten määrä vaihtelee kymmenestä kysymyksestä kolmeenkymmeneen kysymykseen. (Mayer ym. 2002.) Ensimmäisellä tasolla testataan kykyä tunnistaa tarinoita, kasvoja ja musiikkia ja näitä testataan esimerkiksi erilaisten kasvojen ja maisemakuvien synnyttämien tunteiden kautta. Testattaville näytetään erilaisia kuvia ja heitä pyydetään ilmaisemaan kuvien taustalla olevia tunteita. (Mayer ym. 2002; Mayer ym. 2004.) Toisen tason testaaminen keskittyy kykyyn käyttää tunteita ongelmanratkaisun apuna sekä siihen, miten testattava yhdistää tunteet ja muut aistihavainnot, kuten erilaiset värit ja maut. Testattavia pyydetään tunnistamaan tunteita, jotka auttavat tietynlaisessa ajattelussa ja vertaamaan tunteita eri aistihavainnoissa. (Mayer ym. 2004.)

Kolmannella tasolla mitataan kykyä ratkaista emotionaalisia ongelmia. Näitä voivat olla esimerkiksi samanlaisten ja vastakkaisten tunteiden ja niiden yhteyksien mittaaminen.

Tätä tasoa kuvataan niin sanottuna yhdistelmämenetelmänä, jossa testattavaa pyydetään tunnistamaan tunteita voimakastunteisissa tiloissa ja mitataan testattavan kykyä tietää, milloin tunteiden intensiteetti voimistuu ja milloin taas heikkenee. (Mayer ym. 2004.) Neljännellä tasolla keskitytään ymmärtämään tunteiden sääntelyä itsessä ja muissa sekä sosiaalisten tekojen seuraamuksia tunteiden kannalta. Tunnesuhteita testattaessa testattavilta kysytään miten he käsittelisivät muiden tunteita yksilön kannalta haluttuun vuorovaikutussuhteeseen päästäessä. Tunteiden käsittelyä testattaessa testattaville esitetään erilaisia hypoteettisia tilanteita ja pyydetään heitä kuvailemaan miten he muuttaisivat tai säilyttäisivät tunteensa kuvailluissa tilanteissa. (Mayer ym. 2004.)

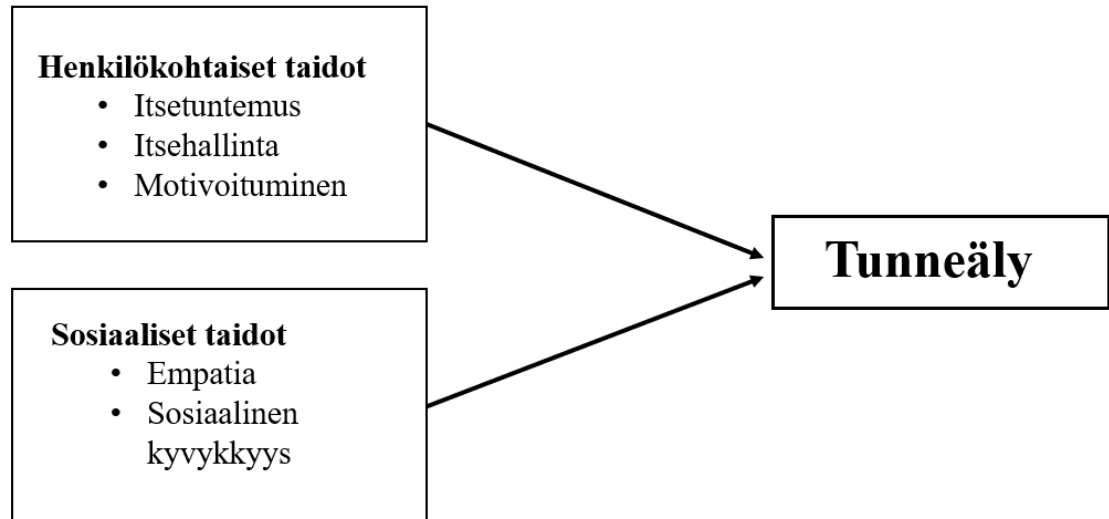
Maul (2012) korostaa, että vaikka MSCEIT -testi nähdään niin sanottuna tunneälyn testaamisen lippulaivatestinä, mikään akateeminen tutkimus ei ole pystynyt tieteellisesti osoittamaan kaikkia testin tulkitsevia väitteitä päteviksi liittyen eri tasojen suorituskyykyihin ja niiden taustalla olevien eri kykyjen vaihteluun. Maul (2012) tuo omassa tieteellisessä tutkimuksessaan esille, että MSCEIT -testin keskittyminen enemmän syy-seuraussuhteiden vaihteluun suorituskyykyä mitattaessa parantaisi testin validiteettia mitata tunneälyä. Hän painottaa myös, että tulevaisuuden tutkimuksissa on vielä paljon opittavaa tunneälyn ja muiden psykologisten rakenteiden mittaamisessa.

3.2.3 Daniel Golemanin tunneälymallit

Goleman (1998) kuvaa tunneälyä mahdollisuudeksi oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat hänen määrittelemiinsä tunneälyn osa-alueisiin. Golemanin (2000, 40–41.) mukaan tunneäly merkitsee persoonallisuuden kokonaisuutta, jossa tunne, tahto ja ajattelu linkittyvät kaikki vahvasti toisiinsa. Hän kuvaa tunneälyn ominaispiirteiksi itsehillinnän, taidon motivoitua, sisukkuuden, optimismin turhauttavissakin tilanteissa sekä kyvyn ymmärtää omia ja toisten tunteita ja ottaa ne huomioon käytännön toiminnassa. Tunnetaidon hän määrittelee tunneälyyn perustuvaksi kyvyksi ja opituksi taidoksi, jonka ansiosta henkilö pystyy työssään yhä parempiin suorituksiin.

Golemanin tunneälyteoriassa on hyödynnetty Howard Gardnerin 1980-luvun aikaisempia tutkimuksia älyteorioista (*multiple intelligence: intrapersonal and interpersonal intelligence*). Golemanin mallia pidetään niin sanottuna yleismallina ja se on menestynyt hyvin akateemisten piirien ulkopuolella. (Sadri 2012.) Malli perustuu toimintakykyteorialle, jossa yhdistyvät affektiiviset ja kognitiiviset taidot erillisinä kykyjen joukkoina (Khalili 2012). Goleman (2000) jaottelee ensimmäisessä

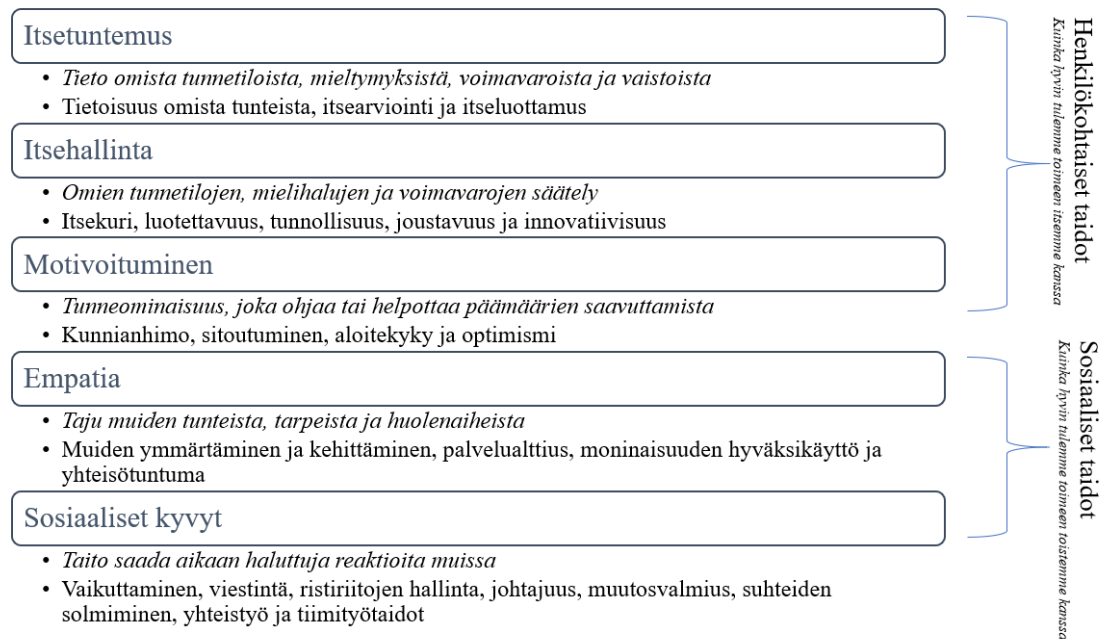
tunneälymääritelmässään kuvion 4 mukaisesti tunneälyn viiteen taitoalueeseen, joista kolme ensimmäistä osa-aluetta liittyvät henkilön henkilökohtaisiin kykyihin ja kaksi jälkimmäistä henkilön sosiaalisiin kykyihin.



Kuvio 4 Golemanin tunneälymallin kaksi päähaaraa (mukaillen Goleman 2000)

Kuvioon 4 ja taulukkoon 2 on kuvattu Golemanin (1998; 2000) tunneälyn viisi taitoaluetta: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja ihmissuhdetaidot ovat kaikki toisistaan riippumattomia, vuorovaikutuksessa keskenään, hierarkkisia ja yleisluontoisia. Ne vaikuttavat henkilön työsuoritukseen omalla tavalla eri ammattien painotuksista ja vaatimuksista riippuen. Osa-alueiden yhteyksiä on runsaasti ja ne tukevat toinen toisiaan. Jotkin osa-alueet ovat tiukissa sidoksissa toisiinsa, kuten itsetuntemus ja empatia.

Taulukko 2 Golemanin tunneälyn viisi taitoaluetta (mukaillen Goleman, 2000, 42–43)



Taulukkoon 2 kuvatut Golemanin tunneälyn viittä taitoaluetta avataan seuraavaksi tarkemmin. Goleman (1998) määrittelee itsetuntemuksen yksilön omien tunnealojen, mielialojen ja impulssien tietoisuudeksi. Hän korostaa, että yksilö ymmärtää oman tietoisuutensa kautta mitä tunteita kokee ja miksi niin itseään ja kuin muita kohtaan. Saarikivi (2020) ja Lynn (2001) korostavat, että jotta esimerkiksi esimies voi ymmärtää muiden tunteita, täytyy hänen pystyä tunnistamaan oma toimintansa ja korjata sitä tarvittaessa. Lynn (2001) jatkaa, että johtaessaan muita on ymmärrettävä ja ennustettava omat tunnereaktiot eri tilanteisiin sekä tunnistettava omat keskeiset arvot ja uskomukset ja toimia niiden mukaisesti. Gherini (2020) taas painottaa itsetietoisien johtajien rehellisyyttä ja luottavaisuutta. Hän tuo esille, että itsetietoisilla johtajilla on kokonaisvaltainen käsitys omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Uusien tutkimusten mukaan itselle nauraminen voi olla sidoksissa parempaan johtajuuteen ja sen avulla johtaja voi myös vähentää omaa ahdistustaan. Johtaja luo johdettavillensa luottamusta huomaamalla ja tunnustamalla omat virheensä pilkesilmäkulmassa. Etäjohtaessa tämä on erityisen tärkeää luodakseen yhteyttä johdettaviin. (Gherini 2020.)

Itsehallinnan Goleman (1998) määrittää pätevyydeksi säilyttää yksilön omat tunteet ja mielialojen, pysyä tyynenä mahdollisesti epävakaisissa olosuhteissa ja ylläpitää rauhallisuutta tunteista ja mielialoista huolimatta. Lynn (2001, 11.) kuvaa itsehallinnan mahdollistavan sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden hallinnan ja ulosannin

oikeilla hetkillä oikealla tavalla. Hän painottaa, että itsehallinnan avulla yksilö pystyy ennakoimaan ja suunnittelemaan omia tunnereaktioita tehokkuuden maksimoimiseksi. Goleman (2000) korostaa, että luotettavuus on esimerkiksi taito, joka perustuu itsehallintaan.

Yksilön motivoitumista vauhdittaa omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen, haastavista tehtävistä selviytyminen ja oman työpanoksen merkityksen näkeminen osana organisaation toimintaa ja tuloksia. (Lynn 2001, 10; Kolari 2010, 5.) Kolari (2010, 5–6.) mukaan motivaation kasvaessa yksilön oma itsetunto kasvaa ja oma ammatti-identiteetti vahvistuu. Goleman (1998) kuvaa motivaatiota kyvyksi pysyä keskittyneenä asetettuihin tavoitteisiin riippumatta erilaisista esteistä ja viivästyksistä sekä hyväksyä muutoksia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lynn (2001, 10–11) määrittelee empatian toisten ihmisten tunteiden havaitsemiseksi ja kyvyksi ymmärtää miten muut tulkitsevat eri tilanteita. Empatian avulla ihminen kykenee ymmärtämään muita ihmisiä ja myötäelämään heidän kokemuksiaan. Esimerkiksi etäjohtamisessa nähdään tärkeänä, että esimies kykenee hahmottamaan omien johdettaviensa kokemuksia ja näkökulmia ja näin ollen pystyy aidosti välittämään heidän hyvinvoinnistaan. (Saarikivi 2020, 88, 98; Lynn, 2001, 11.) Saarikivi (2020) toteaa, että ”empatia on kokoelma taitoja, joiden avulla vuorovaikutus on mahdollista”. Näin se on olennainen osa työyhteisön yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittymistä. Empatian sanotaan olevan keskeinen joukkoa koossa pitävä voima. Lynn (2001, 11) kuvaa empatian perustuvan sekä kognitiivisiin että tunnetaitoihin. Se ottaa huomioon syyt ja logiikan toisten tunteiden ja näkökulmien takana, mutta samalla huomioi syitä myös astetta syvemmälle tunteisiin perustuen. Goleman (1998) taas kuvaa empatian edustavan yksilön kykyä ymmärtää välitetyt tunteet verbaalisten ja sanattomien viestien välityksellä, jotta muille voidaan tarjota emotionaalista tukea. Empatian avulla yksilö ymmärtää tunteiden ja käyttäytymisen yhteydet. Gherini (2020) painottaa, että empatia on yksi vahvimista ominaisuuksista johtajilla, joilla on korkea tunneäly.

Empaattinen etäjohtaja luo tiimilleen avoimen keskustelukulttuurin paikkoja, joissa jokainen pääsee kertomaan itselleen ajankohtaisia ja mieltä painavia asioita. Avoimien keskustelujen kautta tunneälykäs johtaja pystyy johtamaan tiimensä yksiköitä huippusuorituksiin. Saarikivi (2020, 89, 98) kuvaa empatian olevan etäjohtamisessa yhtä läsnä kuin lähijohtamisessa. Hän korostaa, että esimiehen tulisi tuntea tiimensä jäsenet ja

tietää mikä heitä motivoi ja miksi. Näin esimiehen on helpompi tukea omia johdettaviansa ja ymmärtää yksilöllisiä eroja ja vastata niihin. Gherini (2020) tuo esille etäjohtajan tärkeyden ymmärtää, että kaikilla johdettavilla ei välttämättä ole samanlaisia lähtökohtia työn tekemiselle ja optimaaliselle työympäristölle. Kaikilla ei välttämättä ole hiljaista työhuonetta kotona, lastenhoitajaa tai moitteettomasti toimivaa verkkoyhteyttä. Joillekin etätyöskentely taas saattaa tuntua yksinäiseltä tai ylivoimaiselta. Tunneälykäs etäjohtaja kannustaa johdettaviaan avoimeen dialogiin kohtaamistaan haasteistaan ja onnistumisistaan.

Golemanin tunneälyn viidennessä taitoalueessa kuvataan sosiaalisia kyvykkyyksiä. Näitä Goleman (1998) kuvaa taidoiksi, jotka liittyvät yksilön kykyyn selviytyä vaikeista tilanteista ilman, että sallii omien tai muiden negatiivisten tunteita vaikuttaa tilanteeseen. Lynnin (2001, 10–11) mukaan sosiaalinen kyvykkyys mahdollistaa verkostoitumisen ja aitojen ihmissuhteiden luomisen muiden kanssa. Hän painottaa, että on tärkeää luoda sellaisia suhteita, jotka vievät eteenpäin omia henkilökohtaisia tavoitteita. Sosiaalinen kyvykkyys on myös taito vaikuttaa muihin ihmisiin ja saada heidät toimimaan haluamallaan tavalla. Kun sosiaalinen suhde perustuu aitouteen, pystyvät molemmat osapuolet hyötymään siitä ja tuomaan omia tuntemuksia esille. Ajatusten sanoittamisilla tulisi olla suhdetta lujittava merkitys, ei tuhoava. Sosiaalinen kyvykkyys myös mahdollistaa toisten ihmisten tukemisen kaikissa tilanteissa sekä konfliktien ratkaisemisen keskeisiä uskomuksia tai arvoja vaarantamatta. Goleman (2000, 41) korostaa, että esimiehiltä vaaditaan hyvää sosiaalista kyvykkyyttä, sillä ihmissuhdetaitojen puuttuessa ei johtamisessa välttämättä luonnistu muutosten toimeenpano ja muiden innostaminen ja suostuttelu.

Mayer ym. (2002) ovat kritisoineet Golemanin tunneälyn viittä taitoaluetta perustellen, että tunneälyn merkitystä on laajennettu liikaa käsittelemään persoonallisia piirteitä kuten empatiaa, sosiaalisia taitoja ja motivaatiota. He kutsuvatkin Golemanin viittä tunneälyn taitoaluetta sekoitetuksi malliksi, jossa sekoittuvat älykkyys ja tunne sekä persoonallisuuden eri puolet. Tunteilla ja älykkyydellä on merkitystä erityisesti ihmisten johtamisessa, jossa korostuu inhimillisen näkökulman huomioon ottaminen.

Sittemmin Goleman (2004a) on lähtenyt jalostamaan omaa alkuperäistä tunneälymalliaan yhdessä Richard Boyatzisin ja Kenneth Rheen kanssa 2000-kuvun alussa. Uusi jalostettu tunneälymalli käsittelee tunneälyä suorituksen teoriana, jossa tunneälykyvyt ovat

työtaitoja, joita jokainen pystyy opettelemaan itse. Boyatzis, Goleman ja Rhee (2000) kehittivät yhdessä mittarin, jonka tavoitteena oli arvioida Golemanin alkuperäisen tunneälymallin kahtakymmentäviittä eri kykyä. He kehittivät *the Emotional Competency Inventory* (ECI) -mittarin, joka testattiin 600 koehenkilöllä. Kyselyn ja tarkemman tilastanalyysin avulla tutkijat pystyivät päättämään ja arvioimaan alkuperäisen tunneälymallin kykyjä ja ulottuvuuksia. Tuloksena mittarin avulla pystyttiin yhdistämään alkuperäisen mallin kykyjä yhteen ja näin vähentää kykyjen määrää kahteenkymmeneen ja viisi ulottuvuutta neljään ulottuvuuteen. Taulukon 3 mukaisesti uusi tarkennettu tunneälymalli jakaantuu henkilökohtaisiin kykyihin, jotka muodostuvat itsensä tiedostamisen ja johtamisen kyvyistä sekä sosiaalsiin kykyihin, jotka muodostuvat sosiaalisesta tiedostamisesta ja ihmissuhteiden johtamisesta.

Taulukko 3 Golemanin tunneälyn tarkennettu malli (mukaillen Goleman 2001)

	Henkilökohtaiset kyvyt	Sosiaaliset kyvyt
Tunnistaminen	Itsensä tiedostaminen <ul style="list-style-type: none"> - Emotionaalinen itsensä tiedostaminen - Tarkka itsearviointi - Itseluottamus 	Sosiaalinen tiedostaminen <ul style="list-style-type: none"> - Empatia - Organisatorinen tietoisuus - Palvelusuuntautuneisuus
Säätely	Itsensä johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Emotionaalinen itsekontrolli - Läpinäkyvyys - Sopeutuvaisuus - Luotettavuus - Aloitteellisuus - Optimismi 	Suhteiden johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Inspirationaalinen johtaminen - Vaikuttaminen - Muiden kehittäminen - Muutoksen käynnistäjä - Kriisinhallinta - Viestintä - Suhteiden rakentaminen - Tiimi- ja yhteistyö

Taulukon 3 mallissa itsetietoisuus kuvaa tietoista kykyä siitä mitä henkilö tuntee. Itsensä johtaminen kuvaa kykyä säännellä huolestuttavia vaikutuksia, kuten ahdistusta ja vihaa sekä kykyä hillitä emotionaalista impulsiivisuutta. Sosiaalinen tiedostaminen pitää sisällään muun muassa empatian. Suhteiden johtaminen kuvaa kykyä hoitaa erilaisia ihmissuhteita. Tämä kyky on riippuvainen kykyyn sopeuttaa omaa toimintaa muiden tunteiden mukaisesti. Ihmissuhteiden hallinta perustuu myös muihin tunneälyn osa-alueisiin, erityisesti itsetietoisuuteen ja sosiaaliseen tiedostamiseen. (Boyatzis ym. 2000) Boyatzis, Goleman ja Rhee (2000) painottavat, että jos henkilö ei pysty hallitsemaan

tunteitansa, erilaiset impulssit, kiukku ja empatian puute vähentävät suhdetoiminnan tehokkuutta. Analysoidessaan tietoja työpaikan tehokkuudesta he havaitsivat, että tehokas itsensä johtaminen vaatii emotionaalista itsetietoisuutta, jotka taas puolestaan molemmat yhdessä ennakoivat parempia sosiaalisia taitoja.

3.3 Tunneälykäs johtaminen

Työelämässä ja johtamisessa ei enää riitä pelkkä älykkyys, tietotaito tai koulutustausta, vaan jokaiselta odotetaan myös kykyä tulla toimeen sekä itsemme ja muiden kanssa. Työelämä velvoittaa kykyä keskittyä muiden ihmisten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä kykyä omaksua empatia- ja suostuttelutaitoja, sopeutuvaisuutta ja oma-aloitteellisuutta. Johtajalta odotetaan omien tunteiden hallintaa, keskustelutaitoja sekä yhteistyökyvykkyyttä. (Goleman 2000, 15; 20–22.) Golemanin (2000, 40–41) mukaan henkilön tunnetaitojen kehittymiseen vaikuttavat suuresti yrityksen ilmapiiri ja oma kiinnostus työtään kohtaan. Pelkkä tunneäly ei takaa, että henkilön tunnetaidot ovat kohdillaan työssä menestymistä varten. Se osoittaa, että henkilöllä on kaikki mahdollisuudet oppia ne. Esimerkiksi vaikka henkilö olisi kuinka empaattinen, hän ei välttämättä ole oppinut empatiaan perustuvia taitoja, jotka tekisivät hänestä erinomaisen esimiehen. Ihminen tarvitsee jatkuvasti keskeisten tunnetaitojen oppimiseen vastaavien tunneällyn osa-alueiden hallintaa. Sydänmaanlakka (2006, 173) kuvaa tunneälykästä henkilöä realistiseksi, optimistiseksi ongelmanratkaisukykyiseksi selviytyjäksi. Tunneälykäs henkilö selviytyy stressistä menettämättä kontrolliaan ja kykenee kokonaisvaltaisesti tunnistamaan, hallitsemaan ja ilmaisemaan omat tunteensa. Tunneälykäs henkilö myös arvostaa itseään ja tunnistaa omat kykynsä. Tunneälykäs henkilö on kykenevä ymmärtämään toisten ihmisten tunteita ylläpitäen suhteita tulematta itse riippuvaiseksi toisista ihmisistä tai alistamatta toisia.

Useat eri tutkijat väittävät, että tunneäly on keskeinen osa tehokasta johtajuutta (Coetzee & Schaap 2004; Martin 2008; Daus & Ashkanasy 2005; Goleman, Boyatzis & McKee 2002, Sadri 2012). George (2000) tuo esille, että johtajat ja esimiehet korkealla tunneälyllä pystyvät tunnistamaan, arvioimaan, ennakoimaan ja hallitsemaan tunteita tavalla, joka mahdollistaa heidän työskentelynsä motivoituneiden työntekijöiden kanssa. Tunneälykäs esimies pystyy samalla motivoimaan tiimensä jäsenet yhä parempiin suorituksiin. Prati, Douglas, Ferris, Ammeter ja Buckley (2003) painottavat tunneällyn olevan välttämätöntä tehokkaalle vuorovaikutukselle ja tuottavuudelle työyhteisöissä.

Erityisesti esimies- tai tiiminvetäjän roolissa tunneälyllä on suuri merkitys luodakseen tehokkaan ja hyvinvoivan tiimin. He jatkavat, että johtaja toimii motivaattorina kohti kollektiivista toimintaa ja helpottaa erilaisia suhteita tiiminjäsenten välillä. Tunneälykäs esimies tarjoaa myös muutosvaikutuksia johdettavillensa ja koko tiimillensä. Tänä päivänä sekä ensisijaiset että toissijaiset tutkimukset, jotka tarkastelevat tunneälykäästä johtamista ovat kasvamassa (Sadri 2012). Cooper (1997) tuo esille jo vuonna 1997, että korkean tason tunneälykkään johtajat tarvitsevat neljää tunneälykkään johtamisen peruselementtiä menestyäkseen työssään: ”emotionaalinen lukutaito, emotionaalinen kunto, emotionaalinen syvyys ja emotionaalinen alkemia”.

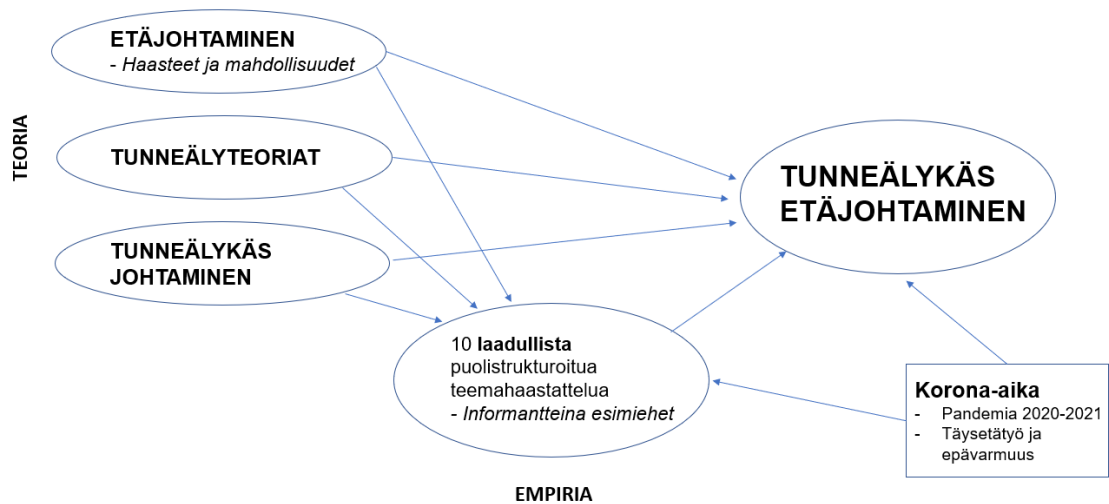
Lynn (2001) tuo esille, että liike-elämässä on alettu huomioimaan tunneälyn merkitys menestyksen kriteerinä. Päätöksiä on pitkään tehty pohjautuen analytiikkaan, mitattuihin tietoihin, faktoihin ja dataan. Prosessit ja niiden tarkastelu perustuen kaavioihin ja analyyseihin ovat kriittisesti tärkeitä, mutta päästääkseen korkeammalle osaamistasolle, on otettava tunneälyn ominaisuudet mukaan. Tunneälyn avulla pystytään ratkomaan liike-elämän monimutkaisia ongelmia, luoda synergiaetuja eri toimintojen välillä, nopeuttaa vuorovaikutusta kehittyneiden verkostojen avulla, saavuttaa yhdessä määritettyjä tavoitteita ja innovoida uutta. Boyatzis, Stubbs ja Taylor (2002) esittävät, että yhä useampi menestynyt yritys on sisällyttänyt tunneälyoppimisen yrityksen osaamisen kehittymisen ohjelmaan ja moni koulutuslaitos on jopa lisännyt tunneälykkään johtamisen osaksi opetussuunnitelmiaan. Côté ja Miners (2006) painottavat, että tunneälykkyyden vetovoima heijastaa ajatusta juuri siitä, että menestys ei ole riippuvainen vain tunnetuista osaamisalueista, kuten sanallisista ja määrällisistä osaamisista, vaan myös tunteisiin liittyvistä osaamisista ja niiden oikeanlaisesta hyödyntämisestä.

Tunneälyä on osattu hyödyntää johtamisessa jo usean vuosikymmenen ajan, mutta vielä löytyy merkittävä osa yritysjohtoa, joka hyötyisi tunneälykkäästä johtamisesta parhaan hyödyn saamiseksi. Lynn (2001) mustuttaa, että tunteet ovat työyhteisöissä läsnä kaikkialla, joka päivä. Tunteet synnyttävät energiaa. Energian hyödyntämisen oppiminen ja sen käyttäminen positiivisena vaikuttimen keinona on yksi liike-elämän hyödyntämättömistä resursseista. Kuitenkaan johtajat yksin eivät pysty ratkomaan organisaation menestystä tunneälyn avulla, sitä vaaditaan myös työntekijöiltä. Gherini (2020) korostaa sanottavan, että investoimalla omaan tunneälyyn, johtaja investoi itseensä johtajana. Erityisesti tänä päivänä asiantuntijatyön siirtyessä yhä enemmän

etätyöksi, tunneälyn harjoittaminen mahdollistaa hallinnan tunnetta epävarmana aikana epävarmoissa olosuhteissa. Saarikivi (2020, 85–95) muistuttaa, että tunnetaidot ja tunteiden tunnistaminen etätyön johtamisessa on haastavaa. Jokaisella esimiehellä on kuitenkin täydet edellytykset ottaa omat sekä toisten ihmisten tunteet huomioon myös etänä digitaalisten työkalujen välityksellä samalla tavalla kuin kasvotusten tapahtuisi.

3.4 Yhteenveto

Tunneälyä (*engl. emotional intelligence*) on tutkittu tieteellisissä piireissä paljon 1990-luvun alusta lähtien. (ks. Goleman, Boyatzis, Rhee, Ciarrochi, Salovey, Mayer, Beck, Caruso, Côté, Miners, Prati, George, Pastor, Saarikivi, Barret.) Myös etäjohtamista ja etätyöskentelyä on tutkittu 2000-alusta lähtien säännöllisesti ja tutkimuksissa painottuvat vahvasti tiimien etäjohtaminen ja virtuaalityöskentely. (ks. Avolio, DuFrene, Lehman, Eikenberry, Turmel, Howella, Neufelda, Järvenpää, Leidner, Vilkmann.) Tämä tutkimus yhdistää tunneälyteoriat ja -määritelmät etäjohtamisen kontekstiin. Tutkimuksen aihe on rajattu käsittelemään erityisesti merkittävää ajanjaksoa, vuosia 2020 ja 2021, jolloin työelämässä ja johtamiskentässä tapahtui merkittäviä käänteitä koronapandemian johdosta. Tällä tutkimuksella selvitetään keinoja, joilla voidaan kehittää etäjohtamista tunneälykkäämpään suuntaan. Aiemmista tunneälytutkimuksista on noussut esille, että tunneälyllä on vaikutusta johtamisen tehokkuuteen ja sitä kautta organisaation tulokseen (Barling, Slater & Kelloway 2000; Coetsee & Schaap 2004; Downey ym. 2006; Gardner & Stough 2002; Kerr, Garvin, Heaton & Boyle 2006; Leban & Zulauf 2004; Mandel & Pherwani 2003; Palmer, Ealls, Burgess & Stough 2000; Rosete & Ciarrochi 2005; Srivastava & Bharamanakair 2004 ja Wong & Law 2002, Martin 2008 mukaan). Näiden aikaisempien tutkimustulosten varjossa tällä tutkimuksella halutaan osoittaa tunneälyn merkittävyyttä osana johtamisvaateita ja vuoden 2020 jälkeen erityisesti etäjohtamisen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa peilataan aikaisempia etäjohtamisen ja tunneälyn tutkimuksia tämän tutkimuksen laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyyn aineistoon koronapandemian aikana, vallitsevassa täysetätyöolosuhteessa. Kuvio 5 havainnollistaa tämän tutkimuksen kokonaisuuden rakenteen ja jäsentelyn.



Kuvio 5 Tunneälykäs etäjohtaminen tutkimusmalli

Kuvioon 5 on koottu tämän tutkimuksen teoriataustan kokonaisuus, jolla osoitetaan aikaisempien tutkimuksien havainnot ja tieteellinen kirjallisuus. Kuvio 5 havainnollistaa teoriataustan ja tieteellisen kirjallisuuden yhteyden tutkimusaineiston keruumenetelmään ja analysointiin. Tutkimusaineiston analyysin toteutusta ja tämän tutkimuksen eri osien keskinäistä yhteyttä tarkastellaan tarkemmin luvuissa 4, 5 ja 6. Tämän tutkimuksen yhtenä päätarkoituksena on muodostaa tutkimusaineiston kriittisen ja innovatiivisen analysoinnin ja teoreettisen taustan avulla uusi havainnollinen johtamismalli tunneälykkään etäjohtamisen vaateista, jota käsitellään tarkemmin luvussa 6.1.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen metodologiset perusteet

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusotteena on laadullinen tutkimus, jossa pyritään selittämään tiettyä ilmiötä. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimustyyppiksi, sillä se viittaa loogisen käsitteen sijasta enemmän käytäntöön ja tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista. Laadullinen tutkimus pyrkii tuomaan uuden tavan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja selvittämään ilmiön käyttäytymisen merkityksen ja sen kontekstin. (Koskinen ym. 30, 43; Hirsjärvi & Hurme 2011, 27.) Tutkimuksessa hyödynnetään fenomenografista lähestymistapaa, jossa keskiössä on miten ihmiset kokevat, käsittävät ja käsitteellistävät jotain tiettyä ilmiötä. (Marton & Booth, 1997; Häkkinen 1996.) Fenomenografiselle lähestymistavalle on tyypillistä, että ihmiset ymmärtävät saman asian eri tavalla. Marton (1981) ja Koskinen ym. (2005) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta ei hahmoteta eri taustatekijöiden korreloitumisen avulla, vaan sitä miten informantit kokevat tutkittavan asian ja miten he toimivat uskomustensa pohjalta. Marton ym. (1997) mukaan fenomenografisessa lähestymistavassa tutkimuksen keskiössä on kuvata ilmiötä eri näkökulmista, jonka kautta saadaan syvemmin selville ihmisten käsitysten samankaltaisuuksia ja niiden eroja. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tunneälyä ilmiönä etäjohtamisen kontekstissa ja tätä kautta havainnoida miten esimiesten tunneälytaidot vaikuttavat etäjohtamisessa, erityisesti koronapandemian aikana.

Fenomenografinen lähestymistapa valikoitui tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä tutkimuksen kohdejoukkona ovat esimiesten käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Ahosen (1994) mukaan, ihmisten käsitykset ovat muuttuvia ilmiöitä, jotka voivat vaihtua erilaisissa tilanteissa lyhyen ajan sisällä. Hän painottaa, että käsitykset ovat kontekstisidonnaisia ja rakentuvat aiemman tiedon varaan. Käsitykset saattavat muokkautua uuden tiedon vastaanottamisen yhteydessä ja niille saatetaan luoda erilaisia merkityksiä eri kulttuureissa. (Häkkinen 1996) Tälle tutkimukselle on tärkeää, että käsityksiä ei aseteta kehitys- tai paremmuusjärjestykseen, vaan niiden sisällön ymmärtäminen on keskiössä. (Ahonen 1994) Käsitysten ympärille on myös muodostettava niihin liittyvä tarkka konteksti, jotta tutkimustuloksia analysoitaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä vältytään liiallisilta yleistyksiltä. Tämän tutkimuksen kontekstina on etäjohtaminen erityisesti koronapandemian aikana vuosina 2020 ja 2021.

4.2 Aineistonkeruun ja –analyysin menetelmät

4.2.1 Tutkimusaineistonkeruu ja -kuvaus

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla ja täten tutkimustulokset tulivat pieneltä osajoukolta, mutta yhdeltä informantilta saatava tiedon määrä oli suuri. Kohteena olevien henkilöiden, eli informanttien tuli tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, yleensä oman kokemuksen tai koulutuksen kautta. (Koskinen ym. 2005, 38–43.) Hirsjärvi ja Hurme (2011) korostavat, että haastattelu sopii laadulliseen tutkimukseen aineistonkeruumuodoksi, sillä se on keruumenetelmänä joustava ja sopii monenlaisiin tilanteisiin. Haastattelu mahdollistaa tutkimukselle oleellisen tiedonhankinnan itse aineistonkeruutilanteessa, sillä siinä ollaan suoraan vuorovaikutuksessa informantin kanssa. Näin pystytään myös selvittämään tutkimuksen ilmiön taustalla olevia motiiveja ja esille nousseiden asioiden merkityssuhteita.

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, haastattelemalla kymmentä esimiesasemassa olevaa informanttia. Menetelmä on strukturoidun survey-haastattelun ja strukturoimattoman (avoimen) haastattelun välimuoto. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sallii informanteille enemmän vapauksia, eikä siinä ole lomakehaastattelun luonteenomaista tarkkaa kysymysten muotoa ja järjestystä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu ei kuitenkaan ole yhtä vapaamuotoinen kuin esimerkiksi syvähaastattelu. Teemahaastattelun avulla saadaan tutkittavasta ilmiöstä informanttien ääni kuuluviin. (Koskinen ym. 2005, 104; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47; Eskola & Suoranta 2001, 86.)

Informanteiksi lähdettiin etsimään henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja ennestään tietoa aiheesta sekä tutkimuksen kannalta saataisiin mahdollisimman monipuolinen otanta. Toiveena oli, että informantit edustaisivat eri työnantajasektoreita ja toimialoja. Kolme informanttia valittiin tutkijan verkostoja hyödyntäen, joiden keskuudesta pidettiin ensimmäinen haastattelu niin sanottuna testihaastatteluna, jossa testattiin haastattelun rakennetta, kysymysasettelua, kysymysten informatiivisuutta sekä haastattelun kestoa. Neljä informanttia löytyi Facebookin Ompeluseura-ryhmän avoimen kutsun perusteella ja kolme informanttia Mothers in Business verkostoon laitetun avoimen kutsun kautta. Facebookin Ompeluseura – ryhmä on suljettu ryhmä ja verkosto naisille. Ryhmän aiheena on käydä työ- ja ura-aiheisia keskusteluja. Mothers in Business (MiB) on urasuuntautuneiden äitien verkosto, joka tarjoaa mahdollisuuden oman

osaamisen kehittämiseen ja edistää äitien asemaa työelämässä ja yhteiskunnassa. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että informantit toimivat esimiestehtävissä, johtivat etänä ja heillä oli johdettavanaan minimissään kolme henkilöä. Tutkimuksen informanteiksi ei lähdetty erikseen etsimään pelkästään naispuolisia henkilöitä, mutta lopulta kaikki tutkimuksen informantit olivat naisia. Sukupuolella ei ole tutkimuksen kannalta oleellista vaikutusta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tunneällyn merkitystä etäjohtamisessa. Tutkimus haluttiin rajata käsittelemään esimiesten kokemuksia tutkittavaan ilmiöön, minkä johdosta tutkimuksen informanteiksi haluttiin vain esimies tai tiiminvetovastuussa olevia henkilöitä.

Tutkimuksen informantit valikoituivat joko suoralla yhteydenotolla tai avoimeen kutsuun vastaamalla. Informantteja, jotka vastasivat avoimeen kutsuun, lähestyttiin vielä erillisellä sähköpostilla ja kerrottiin lisää tutkimuksesta, tutkimuksen toteutuksesta ja korostettiin anonymiteetin periaatetta. Kontakteissa informanteille painotettiin tutkimusaiheen ajankohtaisuutta osana uuden normaalin ja tulevaisuuden johtamiskompetensseja. Näin pyrittiin nostamaan informanttien kiinnostusta ja motivaatiota uhrata tutkimukselle aikaa ja osallistua haastatteluun. (Koskinen ym. 2005, 115–116.) Yhteydenottojen yhteydessä jokaisen informantin kanssa sovittiin oma etähaastattelu-aika.

Haastattelujen kaksi teemaa: *etäjohtaminen* ja *tunneäly etäjohtamisessa* ja niihin liittyvät kysymykset etenivät teoriasisällön kanssa samassa järjestyksessä. Teemahaastattelussa tutkija määrittää haastattelukysymykset, mutta informantti voi vastata niihin omin sanoin, poiketa kysymysjärjestyksestä tai ehdottaa tilalle omia kysymyksiä. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että etukäteen päätetyt teemat ja kysymykset käydään informantin kanssa läpi haastattelun aikana. Samalla myös varmistetaan, että jokaisen informantin kanssa on keskusteltu jossain määrin samoista asioista. Puolistrukturoitu teemahaastattelu ei kuitenkaan pyri minimoimaan tutkijan vaikutusta haastattelutilanteessa, kuten esimerkiksi syvähaastattelussa. (Koskinen ym. 2005, 104–105; Eskola & Suoranta 2001, 86–87; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkija ohjaa haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. Valmiin haastattelurungon ohella informanteille esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastattelujen edetessä. Näin löydettiin tutkimuksen ilmiön kannalta merkityksellisiä vastauksia. Haastattelukysymysten tarkoitus on tuottaa informaatiota,

jota tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa tutkija pystyy tulkitsemaan teorian avulla. (Koskinen ym. 2005, 108–109.) Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää rajatun joukon kokemukseräistä tietoa, haastattelujen kannalta oleellista oli korostaa informanttien kanssa vuorovaikutuksessa syntyviä merkityksiä ja heidän tulkintojaan asioista.

Kaikki haastattelut pidettiin etäyhteyksin hyödyntäen Zoom -verkkotyöskentelyalustaa. Haastattelut toteutettiin kuukauden sisällä ja ajoittuivat 9.1.2021 ja 6.2.2021 väliselle ajalle. Haastatteluja ei pidetty koronapandemian takia lähikontaktissa kasvokkain informanttien kanssa. Haastatteluissa päästiin kuitenkin verkkotyöskentelyalustan välityksellä videokuvan ollessa päällä lähes samaan tilanteeseen kuin paikan päällä toteutettu haastattelu olisi ollut. Molemmat osapuolet olivat myös omalta osaltaan rauhallisessa tilassa keskittyen haastatteluun. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelujen kestot vaihtelivat 43 minuutista 75 minuuttiin. Kaikki informantit olivat naisia ja ikäjakauma oli 33 vuodesta 49 vuoteen. Informantit toimivat kaikki esimiesasemassa nimikkeillä *palvelupäällikkö, ryhmäpäällikkö, tiimipäällikkö, liiketoiminnan kehittämisäällikkö, liiketoimintajohtaja ja toiminnanjohtaja*. Kaksi informanttia edustivat julkista työnantajasektoria ja loput kahdeksan yksityistä työnantajasektoria. Informantit edustivat laaja-alaisesti eri toimialoja kuten *vähittäiskauppaa, lääketutkimusta, ICT- ja tietojenkäsittelyalaa, asiantuntijapalveluita ja sotealaa*. Informanttien johdettavien määrä vaihteli kolmesta kahteentoista, ja kaikki toimivat esimiesasemassa ja johtivat tällä hetkellä tiimejään etänä. Informanttien johdettavina oli muun muassa *sovelluskehittäjiä, asiantuntijoita, esimiehiä, puhelinmyyjiä, klinisiä lääketutkijoita, yritysasiantuntijoita ja kansainvälisen kaupan asiantuntijoita*.

4.2.2 Aineiston analysointi

Kaikki haastattelut tallennettiin myöhempää analysointia varten. Informanteilta kysyttiin lupa tallentamiseen ja samalla käytiin tietosuojalomake läpi, jonka he myöhemmin allekirjoittivat ja lähettivät tutkijalle arkistointiin. Haastattelutallenteita litteroitaessa hyödynnettiin osittaislitteroinnin menetelmää, tarkoittaen, että kaikkia täytesanoja, informanttien äänenpainoja ja huokauksia ei kirjattu ylös, sillä niillä ei ollut merkitystä tutkimustulosten kannalta. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 89 sivua rivinvälillä 1,5 kirjoitettuna. Hirsjärvi ja Hurme (2011) painottavat ettei laadullisen aineiston analysointiin ole olemassa yksiselitteisiä sääntöjä. Kuitenkin Eskola ja Suoranta (2001)

korostavat, että laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa tutkittavasta asiasta uutta tietoa. Hyvällä aineiston käsittelyllä ja analyysillä pyritään kasvattamaan aineiston informaatioarvoa.

Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin avulla, yhdistettynä GROW-malliin. Aineiston analyysimenetelmän valinnassa korostettiin ihmisten erilaisia tapoja käsittää tutkittavaa ilmiötä, sekä heidän omia kokemuksiansa aihepiiriin liittyen (Huusko & Paloniemi 2006). Aineistoa analyysin aikana tavoitteena oli kuvata tutkittavaa ilmiötä erilaisia lähestymistapoja ja teemoja yhdistelemällä. Aineistoa analysoitaessa on tärkeää tunnistaa, että tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin tutkimuksen informanttien kokemusten ja ymmärryksen kautta, minkä johdosta tutkimuksen tuloksia kuvataan sellaisena kuin tutkimuksen informantit sen kokivat tai käsittivät. Kallinen ja Kinnunen (2021) painottavat, että ihminen käsittelee jotakin ilmiötä aina tietyssä yhteydessä ja siksi käsittää vain osan siitä.

Aineiston analyysissä käytetty GROW-malli on Graham Alexanderin 1980-luvulla kehittämä menetelmä, jonka avulla kartoitetaan kohteen tai ilmiön nykytila ja sen kautta lähdetetään rakentamaan toimenpidesuunnitelmaa kohti tavoitetilaa. GROW -menetelmä muodostuu sanoista Goal (*tavoitteet ja mittarit*), Reality (*nykytilanne*), Options (*vaihtoehdot*) ja Will/Wrap up (*yhteenveto/mitä tehdään seuraavaksi*). (Heikkilä 2009; Dembkowski & Eldridge 2003). GROW -menetelmä sopii hyvin yhteen temaattisen analyysin kanssa palastelemaan tutkitun aiheen selkeisiin aihealueisiin ja sitä kautta selkeyttämään ja jaottelemaan tuloksia kohti tavoitetilaa. GROW-malli valittiin tutkimuksen analyysiosioon helpottamaan tutkijaa aineiston tulkinnassa ja muodostamaan selkeitä tavoiteorientoituneita teemoja aineistosta ja tutkittavasta ilmiöstä. Kuvio 6 havainnollistaa tutkimusaineiston analyysin toteutuksen, jossa tutkimuksen aineistosta poimittiin ensin etäjohtamisen ja tunneälyn nykytilaan kohdistuvat kohdat ja muodostettiin niistä kaksi selkeää omaa kokonaisuutta.



Kuvio 6 Temaattinen analysointi GROW-mallin avulla

Menetelmän mukaan nykytila-analyysissa on pyrittävä *kuuntelemaan* tarkasti ja vasta sen jälkeen ryhdyttävä tavoiteasetantaan. Tämän jälkeen, kuvion 6 mukaan, aineistosta poimittiin eri vaihtoehtoja tutkittavan ilmiön ratkaisemiseksi ja lopuksi koottiin yhteen mitä vaikutuksia tutkittavalla ilmiöllä on tulevaisuuden johtamissuuntauksiin ja työelämään korona-ajan jälkeen.

Luvussa 5 esitellään analysointiprosessin kautta saatuja tutkimuksen tuloksia. Tutkimustuloksissa esitellään temaattisen analysoinnin ja GROW-mallin avulla analysoituja tuloksia ja keskeisiä tekijöitä tunneälykkääseen etäjohtamiseen liittyen. Haastattelujen avulla selvitettiin esimiesten kokemuksia ja käsityksiä tunneälykkäästä etäjohtamisesta sekä miten korona-aika oli muuttanut tapaa johtaa omassa organisaatiossa ja mitä haasteita se oli tuonut etäjohtamiseen. Alaluvuissa 5.1 ja 5.2. esitellään haastatteluissa syntyneitä mielikuvia ja kokemuksia tunneälykkäästä johtamisesta erityisesti etäjohtamisen kontekstissa ja peilataan niitä aiempiin tutkimuksiin ja

selvityksiin. Alaluku 5.3 koostuu aineiston analyysin perusteella löytyneisiin tuloksiin uudemmissa johtamissuuntauksista käytettäväksi korona-aikana ja sen jälkeen, joilla pyritään muodostamaan työkaluja helpottamaan esimiesten ja johtajien tämän hetken johtamisvaateita. Tutkimustulosten yhteydessä käytetään esimerkkejä aineistosta suorina lainauksina, joilla pyritään tuomaan informanttien ääntä enemmän näkyville osana tutkimustuloksia. Suorat lainaukset on valittu niiden erityisen kuvaavuuden tai osuvan tarinankerronnan perusteella käsiteltyyn teemaan liittyen.

Tutkimustuloksissa on tärkeää tunnistaa tutkimuksen informanttien ymmärrys ja kokemus tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tuloksissa painottuu vahvasti, miten tutkimukseen valikoidut informantit itse käsittivät, näkivät ja kokivat etäjohtamisen, tunneällyn ja korona-ajan tuomat vaikutukset niihin. Koska ihminen käsittelee jotakin ilmiötä aina tietyssä yhteydessä ja käsittää vain osan siitä, on tärkeää määrittää tutkimustulosten esittelyluvun alussa tutkimuksen ajankohdan merkitys. Tutkimushaastattelut on tehty alkuvuonna 2021, jolloin korona-aikaa oli eletty vajaa vuosi. Toivoa oli ilmassa, että kesää kohti mennään jo parempaan suuntaan ja valtakunnallinen etätyösuositus puretaan seuraavien kuukausien aikana rokotuksien alkaessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Virtuaalihaastatteluissa informanteilta kysyttiin ensimmäisenä, miten he itse kuvailisivat itseään etäjohtajana. Vastauksista muodostui kuvion 7 mukainen sanapilvi, jossa korostui kaikista eniten empaattisuus, kuuntelu, kannustus ja helposti lähestyttävyys.



Kuvio 7 Informantit kuvailivat itseään etäjohtajana seuraavilla asiasanoilla

Kuten luvusta 3.2.4 ilmeni, Golemanin (1998; 2000) tunneälymallin mukaan empatia onkin yksi tunneälyn viidestä taitoalueesta. Muut taitoalueet ovat: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen ja ihmissuhdetaidot. Tärkeää on muistaa, että jokainen taitoalue on toisistaan riippumattomia, mutta osa niistä on tiukasti sidoksissa toisiinsa, kuten itsetuntemus ja empatia. Itsetuntemus näkyykin informanttien vastauksissa positiivisten johtamistaitojen esille nostamisessa omasta persoonasta.

5.1 Korona-ajan tuomat muutokset etäjohtamiseen

Etätyö ja etäjohtaminen ovat vuosien 2020 ja 2021 aikana olleet esillä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tämän tutkimuksen esimiesten kokemukset etätöistä ja etäjohtamisesta ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä, mutta tiettyjä haasteitakin etäjohtamisessa koettiin. Etäjohtamisessa korostuu erilaisten työmuotojen johtaminen. Tässä tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota kevään 2020 koronapandemian tuomaan muutokseen tavassa ja paikassa tehdä töitä. Koronapandemian myötä Suomessa etätyöhön siirtyneiden työntekijöiden määrä on ollut Euroopan korkeimmalla tasolla. Tämä ilmenee Euroopan elin- ja työolojen kehittämisviraston teettämän selvityksen mukaan. (Ahrendt, Cabrita, Clerici, Hurley, Leončikas, Mascherini, Riso & Sándor

2020.) Kaikki tämän tutkimuksen esimiehet olivat itse myös siirtyneet koronapandemian johdosta tekemään töitä täysin etänä, kotoa käsin ja sitä kautta johtamaan omaa, nyt hajautettua ja monipaikkaista tiimiään etänä.

5.1.1 Avoimuus ja joustavuus etäjohtamisessa

Etäjohtajana yhtenä etäjohtamisen tärkeimmistä vaateista on luoda molemminpuolinen luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri. Avoimuuden, luottamuksen ja arvostuksen avulla saadaan luotua työyhteisön pelisäännöt, joilla taas kasvatetaan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Vilkman 2006; Neufeld ym. 2008.) Kaikki esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että siirtyminen äkilliseen etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen oli tuonut työstä pakostakin avoimempaa ja helpommin lähestyttävämpää. Esimiesten kokemuksissa korostui vahvasti avoimuus ihmisyyttä ja inhimillisyyttä kohtaan sekä kotiolojen sanoittaminen ääneen. Esimiehet kuvasivat tunnelmia kotioloissa korona-aikana muun muassa seuraavasti:

Suurin muutos mitä on pitänyt itse tehdä itsessään. on pitänyt tulla entistä avoimemmaksi. Sulla on tää koti, sulla on lapset, sulla on hyppivät kissat, jotka pomppivat näppäimistön päälle kesken palaverin. Ihminen on enemmän auki ikään kuin. Esimiehenäkin sellaiset kaikki turhat naamiot ja erilaiset kaunokuvat siitä ihmisyydestä häviää. Tää on tosi vahvaa ihmisyyden aikaa. (H8)

Mutta onneksi koko Suomessa tiedetään ja tunnetaan jo tämä tilanne ja se on hauska, jos lapsi tulee huutamaan siihen, että ”pyyhkimään” tai koira rupeaa haukkumaan, se tekee tästä työstä inhimillisen, ihmiset ymmärtävät sen jo. (H9)

Kuten yllä olevista lainauksista käy ilmi, esimiehet painottivat, että molemminpuolinen avoimuus oli korostunut ihan uudella tavalla, jotta esimies on pystynyt ketterämmin reagoimaan johdettaviensa sen hetkisiin tilanteisiin yksilökeskeisellä ja kohdennetulla johtamisella. Vilkman (2006) korostaa avoimen vuorovaikutuksen kasvattavan molemminpuolista luottamusta. Samaa tuovat esille myös Avolio ym. (2001), Olson ja Olson (2012) ja Järvenpää, Knoll ja Leidner (1998), joiden mukaan arvostus, avoimuus ja tiettyyn pisteeseen asti joustavuus edesauttavat etäjohtamisessa onnistumisen.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan etätyöhön ja etäjohtamiseen siirtyminen on sujunut hyvin, mutta se on vaatinut erityistä joustavuutta esimiesten keskuudessa. On täytynyt hyväksyä se, että etätöitä tehdessä kotona on myös muita henkilöitä ja mahdollisia häiritseviä tekijöitä. Hyvä tapa on ollut kysyä etäpalaverin alussa johdettavalta, onko

muuta henkilöitä samassa tilassa ja onko palaverin aikana tulossa mahdollisesti joitain keskeytyksiä. Tämä eroaa aiemmista tutkimuksista, sillä koskaan aikaisemmin ei ole jouduttu tai edes sallittu mahdollisia häiriötekijöitä työpäivän ja kokouksien aikana. Korona-aika on muuttanut meidän kaikkien suhtautumista työntekemiseen yhdistettynä henkilön muuhun elämään. Asiaan on auttanut avoimuus, luottamus sekä ymmärrys vallitsevasta tilanteesta ja kaikkien osapuolten joustavuus erityistilanteet huomioon ottaen. Tutkielman haastatteluissa korostui vahvasti se, että mahdollista paluuta samanlaiseen *ennen koronaa* työnteekoon ei nähty, sillä etätyöskentelyssä ja etäjohtamisessa nähtiin paljon hyviä puolia. Esimiehet kuvasivat vallitsevia työoloja muun muassa seuraavasti:

Ei ole enää niin, että meen toimistolle kahdeksalta, teen nämä ja nämä jutut ja sit työpäivä loppuu. Kun on kotona, niin on kaikenlaista, voi joutua käymään lapsen kanssa tuolla tai jos ei ole lasta, niin ei silloinkaan ole niin selkeitä. (H1)

On kauheen tärkeää sanoittaa itse ihmisille, että mitä sulla on menossa, on pakko olla vähän avoimempi sen oman elämän suhteen ja sanoa vaikka, että ”hei, mulla on nyt tällainen tilanne, että lapset tulee koulusta kotia ja mä nyt siirryn tohon toiseen huoneeseen”. Ei kannata edes yrittää piilottaa niitä ”luurankoja” tai sitä oikeata elämää, sillä meillä kaikilla on se elämä täällä taustalla pyörimässä. Se pitää yhdistää. (H8)

Sekä esimiesten vastauksissa että Microsoftin keväällä 2021 teettämän Work Trend Index -tutkimuksen mukaan työntekijöiden odotukset työlle ovat murroksessa. Haastattelujen aikana vallitsi vielä Terveiden ja hyvinvointilaitoksen (THL) maan laajuinen etätyösuositus. Etätyösuosituksen purkamisen jälkeistä aikaa odotettiin mielenkiinnolla ja sitä mistä työntekeminen sen jälkeen muodostuu ja mitä hyviä käytäntöjä korona-ajasta käyttöön ja missä asioissa palataan taas ennalleen ennen korona-aikaa.

Tuottavuuden käsitettä tullaan jatkossa käsittelemään laajemmassa kontekstissa, mutta jo nyt tiedetään, että siihen sisällytetään tulevaisuudessa vielä vahvemmin inklusiivinen yhteistyö, oppiminen ja hyvinvointi. Tähän päästään joustavalla etä- ja hybridityöllä, jossa työntekeminen paikalla ja ajalla sekä miten työtä tehdään ei enää ole merkitystä. (Microsoft Work Trend Index – 2021.) Tämä nousi esille myös tutkimuksen tuloksissa useampaan kertaan. Etätöitä haluttiin jatkossa tehdä yhä enemmän ja joustavammin.

5.1.2 Yhdenvertaisuus, tasapuolisuus ja läpinäkyvyys etäjohtamisessa

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että organisaatiot, joissa siirryttiin koronapandemian johdosta täysin etätööhön ja etäjohtamiseen, kasvattivat organisaation sisäistä yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden kokemuksen tunnetta merkittävästi. Vilkman (2016) sekä Eikenberry ja Turmel (2018) ovat tulleet samaan lopputulokseen siitä, että täysetätyössä virtuaalisuus mahdollistaa koko työyhteisön samalle viivalle laittamisen. Haastatteluissa korostui vahvasti, että aikaisemmassa hybridityössä osa tiimistä on saattanut olla kokouksien aikana kerääntyneenä samaan paikkaan ja osa oli yksin kotona tai työhuoneessaan, jolloin samassa tilassa olevia kohtaan saattoi syntyä kateutta ja ulkopuolelle jäämisen tunnetta. Koronapandemian johdosta kaikki osallistuivat yhteisiin kokouksiin etänä ja olivat niin sanotusti samassa yhdenvertaisessa tilanteessa. Esimiehet kuvailivat tilannetta seuraavasti:

Kyllähän sekin on helpompi tilanne käytännöllisesti, kun palaveriinkin kaikki osallistuvat etänä, se sujuu paljon paremmin se palaveri. Kun ennen korona-aikaa osa saattoi olla jossain kokoontuneena johonkin toimistolle neukkariin ja osa saattoi olla langan päässä, se oli jossain määrin aika haastavaa, ainakin näillä nykyisillä välineillä. (H4)

Koska kaikki oli etänä, niin sellainen käytäväkyräily (joka on mahdollista sellaisessa tilanteessa, jossa yksi kokee tulleen jollain tavalla sivuutetuksi tai jolla kaikki ei olekaan mennyt niin kuin hän olisi itse halunnut), niin siihen on aina sellainen tietty potentiaali, niin se jotenkin poistui täysin. (H7)

Kuten yllä olevista lainauksista käy ilmi, esimiehet alleviivasivat, että täysetätyö kasvatti keskinäistä luottamusta, vähensi huomattavasti niin sanottua *käytäväkyräilyä* sekä lisäsi sisäisen viestinnän tehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja jämäkkyyttä. Myös Microsoftin Work Trend Index (2021) vahvisti yhdenvertaisuuden kasvaneen koronapandemian aikana, kun kaikki olivat läsnä samassa virtuaalisessa tilassa. (Microsoft Work Trend Index – 2021.)

Siebdrat, Hoegl ja Ernst (2009) sekä Howella, Neufeld ja Avolio (2005, 281) ovat tuoneet esille, että fyysinen etäisyys esimiehen ja johdettavien välillä saattaa jopa myös parantaa juuri heidän välistänsä suhdettaan. Sama pätee myös koko tiimiin. Useampi esimies nosti esille sen, että täysetätyön aikana on ollut helppoa kutsua koko tiimi samanaikaisesti virtuaalikalveille ja -lounaille, joka taas puolestaan on vähentänyt ulkopuoliseksi jäämisen tunnetta ja pelkoa. Tämä on puolestaan lisännyt yhdenvertaisuutta, tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä työyhteisössä. Tilanne on mahdollistanut myös

esimiehelle paremmat viestinnän keinot, kun esimies on pystynyt viestimään virtuaalikahtien aikana ajankohtaisista asioista kerralla koko tiimille sekä korostaa haluttua viestiä sitouttaa työntekemiseen.

5.1.3 Molemminpuolinen luottamus etäjohtamisessa

Esimiehet korostivat molemmin puolisen luottamuksen tärkeyttä etäjohtamisessa ja olivat siten suhteellisen samassa linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Saarikivi 2020; Olson & Olson 2012; Howella ym. 2005). Vilkmán (2020) painottaa törmänneensä omassa työssään kahdentyyppisiin esimiehiin, kun tarkastellaan esimiehen luottamusta oman tiimin etätyöskentelyyn. Osa esimiehistä luottaa tiiminsä etätyöskentelyyn täysin ja vetoaa tuloksien puhuvan puolestaan. Osa taas suhtautuu epäilevästi johdettaviensa työskentelyyn etänä. Myös Parker, Knight ja Keller (2020) nostavat esille, että luottamuksen rakentuminen etäjohtamisessa lähtee liikkeelle korkeimmasta johdosta esimerkin avulla. Heidän tutkimuksensa mukaan 38 % esimiehistä oli sitä mieltä, että etätöissä olevat työntekijät suoriutuivat heikoimmin kuin toimistolla olevat ja 22 % esimiehistä on kokenut epävarmuutta omien johdettaviensa suoriutumisesta. Tämän lisäksi Parker ym. (2020) tutkimuksessa nousi esille, että jopa 40 % esimiehistä koki johtavansa huonommin etänä ja koki epävarmuutta omasta johtamisestaan uudessa tilanteessa. Epävarmuuden ja sitä kautta luottamuksen pienentyminen etäjohtamisessa ei välittynyt esimiesten vastauksissa. Vastauksissa korostui vallitsevan tilanteen tuoma epävarmuus, virtuaaliväsymys, palaverikuormitus sekä epätietoisuus siitä, milloin tiimiä ja omia johdettavia pystyisi taas tapaamaan kasvotusten. Yksi esimiehistä kuvaili tilannetta seuraavanlaisesti:

Etäjohtamisessa ylipäättänsä, se mitä mä en ihan tarpeeksi painottanut tarpeeksi, on luottamus, tai ylipäättänsä johtamisessa ja sen keskeisyys etäjohtamisessa ennen kaikkea, on ne tietyt työnkuvat. Ihmiset saa tehdä hyvin vapaasti sen puitteissa mikä heidän työnkuvansa on niitä asioita ja edistää niitä itselleen miellyttävillä ja kiinnostavilla tavoilla. Niin siihen liittyen etäjohtamisessa tällaiset asiantuntijatehtävät ovat mitä otollisimpia, niihin mä en näekään mitään syytä miksi pitäiskään olla enää lähijohtamista.
(H7)

Esimiesten kanssa samaan tulokseen on tullut myös Vilkmán (2020), joka korostaa, että etäjohtamisessa luottamus ei ole ongelmana, vaan suurempana haasteena nähdään johdettavien kuormittumisen ja työmäärän seuraaminen. Parker ym. (2020) mukaan huonolla etäjohtamisella on suuret vaikutukset työntekijöiden tuloksiin, työn

mielekkyyteen ja työhyvinvointiin sekä isommassa kuvassa myös heidän perheeseensä ja talouteensa. He korostavatkin, että iso osa globaaleista esimiehistä kamppailee vielä tuloksekkaan ja tehokkaan etäjohtamisen parissa. Kamppailu johtaa siihen, että työntekijät omasta puolesta tuntevat olevansa epäluotettavia ja että heitä mikromanageerataan. Tämän tutkimuksen haastatteluissa ei noussut esille esimiesten epäluottamusta omia johdettaviaan ja heidän työsuorituksiaan kohtaan etätöissä

Parker ym. (2020) jatkaa vielä, että tarpeen kehittää ja syventää esimiesten etäjohtamisen taitoja ja näin kasvattaa molemmin puolista luottamusta. Kuitenkaan pelkkä johtajien käskeminen luottamaan työntekijöihinsä ei riitä, vaan heidän on pikemminkin opittava uusia delegointitaitoja ja vaikuttamisen paikkoja, jotta heidän työntekijöillensä olisi enemmän vapautta ja vastuuta työstään omia työtehtäviään tuloksekkaasti eteenpäin. Nämä puolestaan edistävät työntekijöiden työmotivaatiota, työhyvinvointia ja suorituskkyä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella haastateltavat esimiehet ja heidän organisaationsa olivat jo huomanneet luottamuksen merkityksen tärkeyden tuloksekkaan työn kannalta johtaessaan etänä ja painottivat tässä ajassa sen erityistä merkitystä. Moni esimiehistä koki, että heidän johdettavansa olivat jopa parantaneet suorituskkyään viimeisen vuoden aikana etätöissä, kun heille oli annettu tarpeeksi paikkoja toimia itseohjautuvasti, eikä päivittäin määritelty erikseen työtehtäviä ja tavoitteita. Heiskanen ja Salo (2007) painottavat, että työntekijät haluavat eniten oikeudenmukaisuutta, kuulluksi tulemistä ja avointa vuorovaikutusta. Tutkimuksen tuloksista pystyi havainnoimaan, että kun esimies pystyi etäjohtaessa luomaan johdettavilleen omaa tilaa, mahdollistamaan menestystä ja olemaan tukena oikeassa paikassa oikeaan aikaan, oli sillä selvästi positiivista vaikutusta työn kokonaisvaltaisiin tuloksiin.

Parker ym. (2020) tutkimuksessa korostui myös, että monet esimiehet kamppailevat uudesta etäjohtamisen roolistaan ja tarvitsisivat työssä suoriutumiseen enemmän tukea vielä ylemmältä johdolta. Tällä on taas suora vaikutus etäjohtamisen kautta työntekijöiden suoriutumiseen ja työhyvinvointiin. Syynä etäjohtajien haasteisiin nähtiin johtaminen alhaisella itsetuntemuksella ja itsetietoisuudella etänä. Mayer (2004) korostaa tunneälytutkimuksissaan kuinka tärkeää itsetietoisuus on menestyvälle johtamiselle. Hän korostaa, että tieteellisestä näkökulmasta tunneäly on kyky havaita tarkasti omia ja muiden tunteita sekä ymmärtää signaaleja, joita tunteet lähettävät eri suhteista. Tunneäly on kokonaisuudessa omien ja muiden tunteiden ymmärrystä ja hallintaa. Tämä tutkimus osoittaa, että jotta etäjohtajana pystyy luottamaan omiin johdettaviinsa, on esimiehellä

oltava vahva itsetietoisuus omista kyvyistä ja rajoitteista. Tunneälyn myötä itsetietoisuus kasvaa, jolloin henkilö kykenee helpommin päästämään irti ja luottamaan, että omat johdettavat tekevät oman työnsä ja esimiehen tehtäväksi jää toimia tukena, ei käyttäjänä. Esimiehet korostivat, että etätyön myötä monen työntekijöiden vapaus ja vastuu sai uuden merkityksen. Vapauden ja vastuun kasvulla nähtiin olevan positiivinen vaikutus henkilön suoritus- ja keskittymiskykyyn. Eräs esimiehistä kuitenkin korosti, että osalla hänen johdettavistaan työn tehokkuus oli valitettavasti tipahtanut etätyön myötä. Tämä henkilöryhmä edusti niitä ihmisiä, jotka tykkäävät tehdä töitä kasvokkain ja heidät tuli kohdata yksilöinä jatkossa vielä herkemmin.

5.1.4 Vuorovaikutus ja spontaanit kohtaamiset etäjohtamisessa

Kaikki esimiehet toivat suuresti esille vuorovaikutuksen merkityksen etäjohtamisessa. Samaa painottavat myös Avolio ym (2014), Wheatley (2012) ja Eikenberry ja Turmel (2018), joiden mukaan vuorovaikutus ja kommunikointi ovat ratkaisevassa asemassa etäjohtamisen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tuloksena voidaankin todeta, että etäjohtaessa onnistuneen vuorovaikutuksen merkitys kasvaa entisestään. Neufeld, Wan ja Fang (2008) painottavat myös, vahvalla vuorovaikutuksella etäjohtamisessa on merkitystä johtajana menestymisessä, mutta kyseenalaistavat onko etäisyydellä lopulta vaikutusta vuorovaikutuksen tehokkuuteen ja johtajana suoriutumiseen. He tuovatkin vahvasti esille, että etäisyyden ei tarvitse olla este tehokkaalle vuorovaikutukselle ja etäjohtajana onnistumiselle. Samaa mieltä olivat myös haastateltavat, jotka kokivat, että tällä hetkellä etäjohtamisen yhtenä suurimpana haasteena nähtiin kaipuu spontaanisti syntyviin käytäväkeskusteluihin ja tiimikavereiden kohtaamisiin lounas- ja kahvipöydissä. Yli vuoden jatkuneen etätyörupeaman jälkeen kaivattiin kovasti toimistolla tapahtuvia kohtaamisia. Nyt nämä kaikki vuorovaikutustilanteet tuntuivat jääneen pois ja tilalle oli tullut enemmän rakenteiden mahdollistamia järjestettyjä kohtaamisia.

Etäjohtajan on myös pitänyt opetella virtuaalifasilitoinnin ja moderoinnin taitoja yhteisöllisyyden nostattamiseksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostunut oikeiden viestintäkanavien valinta oikeaan tilanteeseen (Avolio ym. 2014; Saarikivi 2020), mutta virtuaalifasilitoinnin ja moderoinnin taitoja ei ole korostettu. Esimiehet painottivat sosiaalisten taitojen korostuvan etäjohtamisessa tavallista enemmän, sillä ihmisiä piti osata kohdata digitaalisissa välineissä ihan uudella tavalla. Fasilitointitaitojen tärkeys

nähtiin merkittävänä, jotta tiimi jaksoi kaiken virtuaaliväsymyksen keskellä osallistua yhteisiin virtuaalikokouksiin ja työpajoihin ja jopa innostua niissä. Tulevaisuuden etäjohtajan yhtenä osaamisvaateena nähtiinkin tarinankerronnan taito, virtuaalityövälineiden hallinta ja käyttäminen oikeassa tilanteissa sekä innostuksen nostaminen etätyöpajoissa.

Merkityksellisenä nähtiin myös säännölliset, strukturoidut, mutta vapaat keskustelut eri henkilöiden kanssa. Suurin osa esimiehistä oli kalenteroinut säännöllisiä keskusteluhetkiä omien johdettaviensa kanssa, jopa enemmän kuin aikaisemmin. Saarikivi (2020) painottaa myös säännöllisen yhteydenpidon tärkeyttä etäjohtamisessa. Esimiehet kokivat kuitenkin, että etäjohtamisen yhtenä haasteena nähtiin aikakäsityksen hämärtyminen, jolloin oman kalenterin saattoi helposti ahdata liian täyteen, jolloin ei ollut enää aikaa keskinäiseen vuorovaikutukseen omien johdettaviensa kanssa. Samaan tulokseen oli tullut myös Vilkman (2020), joka tuo esille esimiesten haluttomuuden raivata aikaa kalenterista ihmisten yhdistämiselle ja johtamiselle. Esimiehet kokivat, että etäjohtaessa heiltä kului huomattavasti enemmän aikaa hoitaa yksilöityjä arjen esimiestehtäviä. Aikaisemmin työtehtäviä on voinut jakaa osana tiimin kohtaamisia, kävellessään työpisteeltä toiselle tai lounas- ja kahvikeskustelujen lomassa. Nyt siihen oli varattava oma aikansa ja miettiä millä virtuaalityövälineellä tavoittaa kenetkin ja milloin. Yksi tutkimuksen esimiehistä piti hyvänä tapana pitää perjantaipäivät kokouksilta vapaina päivinä, jolloin oli aikaa työstää omia työtehtäviä eteenpäin sekä soitella sellaisille tiimiläisille, joiden kanssa ei ollut vielä viikon aikana ollut vuorovaikutuksessa. Esimies kuvaa tilannetta seuraavanlaisesti:

Perjantaipäivät palaverivapaana on ollut yksi tärkeimpiä, ja sitä olen pyrkinyt myös tiimillekin painottamaan, että jos aamusta iltaan on palaverissa, niin sitä alkaa kasaantumaan hirveä määrä asioita. Meidän pitää pystyä ottamaan aikaa myös ajattelulle. Mutta se miksi olen koittanut tuoda myös tiimille tuota, että perjantait palavereilta vapaina, sillä silloin me myös tiedämme, että silloin me voidaan tavoittaa toisiamme puhelimitse. Ettei jouduttaisi siihen kierteseen, että joka ikiselle asialle täytyy olla se teams-palaveri varattuna. (H6)

Vaikka esimiehet kokivatkin ajoittaista kuormittumista jatkuvien virtuaalikokouksien täyttäessä heidän kalentereitaan, he nostivat haastatteluissa esille myös järjestettyjen epämuodollisten kohtaamisen tärkeyden. Kaikkien esimiesten organisaatioissa oli järjestetty viimeisen vuoden aikana säännöllisiä virtuaalikaivihetkiä tai -lounastaukoja. Nämä kohtaamiset koettiin tärkeäksi yhteisöllisyyden kasvattamisen ja vapaan

keskustelun mahdollistamisen kannalta. Useissa organisaatioissa oli myös rakennettu virtuaalialustoille erilaisia kanavia, joissa henkilöstö pääsi keskustelemaan vapaamuotoisesti eri asioista. Esimiehet kuvaavat epämuodollisia kohtaamisen paikkoja seuraavasti:

Sit meillä on teamsissa erilaisia kanavia. Yksi niistä on esimerkiksi ”hölötyskanava”, missä jos sulla on esimerkiksi ollut tosi hankala asiakas, niin sitä voi purkaa esimerkiksi sinne. (H9)

Ollaan parin muun esimieskollegan kanssa alettu käymään yhdessä aamuisin kello 7 lenkillä, esim koirien kanssa, ettei vain hautaudu sinne työpöydän taakse. Silloin meillä on teams-palaveri ja mukaan voi lähteä ne ketkä haluaa ja voi lähteä mukaan ulkoilemaan meidän kanssamme ja sitten pölistä siinä ennen työaikaa. (H8)

Haasteeksi etäjohtamisessa koettiin mahdollistaa aika ja paikka vapaamuotoiseen keskusteluun, joka voisi välillä keskittyä muuhunkin kuin työasioihin ilman erillistä agenda. Tämän mahdollisti myös erityinen tilannesidonnainen läsnäolo. Kaikki esimiehet toivatkin esille, että läsnäololla on suuri merkitys etäjohtamisessa onnistumisessa. Onnistuneen läsnäolon yhtenä keinona koettiin kameroiden päällä pitäminen. Keskustelukumppanin naaman näkeminen tuo ihan eri tavalla yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tunnetta siitä, että hänestä välitetään. Myös Avolio ym. (2014) vahvistavat, että esimiehen läsnäololla myös virtuaalitalanteissa on suuri vaikutus johtamisessa onnistumiseen. Avolio ym. (2001) kaksikymmentä vuotta vanha tutkimus ennustaakin virtuaalityökalujen kehittymistä seuraavien vuosikymmenien aikana, joka edesauttaa läsnäolon helpottumista esimerkiksi laajakaistayhteyksien ja kameroiden paremmalla toimivuudella.

Esimiehet painottivat myös kuulumisten kyselemisen tärkeyttä ja merkityksellisyyttä. Samaa asiaa korosti myös Kuistiala (2021) kiteyttäessään havaintonsa tunneälykkästä johtamisesta lauseeseen: ”*Aina voi aloittaa kysymällä: mitä kuuluu, miten voit?*”. Samaa asiaa korostaa myös Saarikivi (2020), joka painottaa säännöllisten kuulumisten tärkeyttä ja jatkuvaa palautteenantamista. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui erityisesti se, että ei kuitenkaan riitä, että kysytään kuulumisia, vaan asioiden eteen on myös tehtävä muutoksia ja olla aidosti läsnä keskustelutilanteissa. Kuulumisten kyseleminen koettiin toimistolla helpommaksi kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Etäjohtaessa esimiesten tuli ihan uudella tavalla harjoitella kysymysten asettelua, muistaa millä keinoin ja kenen kanssa sekä mitä erityisiä asioita oli hyvä käsitellä yksilöiden kesken.

Haastatteluissa korostui myös yhteisen vuorovaikutuksen ja etukäteisinformoinnin tärkeys. Kun haluttiin, että kokouksessa pidetään kameroita päällä, niin tästä oli hyvä mainita etukäteen kalenterikutsussa. Yksi esimiehistä kuvaili tilannetta seuraavasti:

Hyvänä puolena nostaisin sen, että meillä on aina ollut kaikki kamerat päällä, niin näkee sen toisen ihmisen, koska se on tosi keskeistä. Kuitenkin tuli sellainen kuva siitä, että me ollaan tiimi, me ollaan kaikki tässä yhdessä ja ihmisinä ihmisille täällä toisillemme läsnä. (H7)

Lisäksi osa esimiehistä kertoi, että olivat alkaneet kuvailemaan jo kalenterikutsuun minkä tyyppinen kokous on kyseessä. Pystyikö kokouksen aikana esimerkiksi lähteä kävelyille vai edellytettiin siinä aktiivista vuorovaikutusta. Avoimen etukäteisinformaation kautta pyrittiin minimoimaan työn epävarmuustekijöitä ja näin ollen pystyttiin parantamaan työn mielekkyyttä. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat siten tältä osin Neufeld ym. (2008) ja Humala (2016) havaintoja siitä, että ne etäjohtajat, joiden katsotaan sitoutuneen tehokkaaseen, jatkuvaan ja läpinäkyvämpään vuorovaikutukseen ja viestintään, nähdään suoriutuvan myös paremmin etäjohtamisen vaateista, joka taas näkyy sitoutumisessa ja motivaatiossa työtä kohtaan.

5.1.5 Luovuus ja ideointi etäjohtamisessa

Tutkimuksen tuloksissa painottui, että työt kyllä sujuvat etänä, mutta yhteinen ideointi ja luovuus etänä jakoi haastateltavissa esimiehissä mielipiteitä. Toiset esimiehet kokivat sen haasteelliseksi ja toiset taas näkivät siinä mahdollisuuksia, jos menetelmät ja virtuaalifasilitointi oli hallussa. Yksi tutkimuksen esimiehistä nosti esille, että oli löytänyt itsestään etäjohtajana tarinankertojan luonteen, sillä hänen oli keksittävä keinoja, jolla hän saisi omat johdettavansa keskustelemaan keskenään kokouksien aikana virtuaalisesti. Hän kuvaa tilannetta seuraavasti:

Etäjohtaminen on järkyttävää, jos juttelet ruudulle pelkästään. Se on niin kuin ykkös juttu, että ihmiset pitää saada juttelemaan. Jos ne ei juttele, niin sitten esimiehen tehtävä on kysellä enemmän ja ottaa esille, että ”hei X, mitä mieltä sä olet tästä ja vähän vilkutella perään”. Kyl ne sit aina jotain vastaan. Mutta joutuu laittaa itsensä tosi voimakkaasti peliin. (H8)

Toinen esimiehistä taas toi haasteena etäjohtamisessa ajanpuutteen perehtyä erilaisten etäfasilitointitaitojen kehittämiseen ja virtuaalityökalujen haltuunottoon. Korona-aika onkin ollut vahva digiboosteri työelämäkentässä. Eletään nopeaa digitaalisten työvälineiden murrosaikaa. Tutkimuksessa nousi esille, että työelämässä on jokaisen

omalla vastuulla kehittää omaa digiosaamistaan ja pitää sitä ajan tasalla, myös esimiesten. Jo nyt on havaittavissa, että virtuaaliset, digitaaliset työvälineet ovat yleistyneet työelämässä ja niillä on suoraan vaikutusta etäjohtamisessa onnistumisessa.

Saarikivi (2020) korostaakin etävireyden tärkeyttä etäjohtamisessa. Esimiehen on pystyttävä ylläpitämään etäjohtaessa jatkuvaa positiivista virettä ja siihen tulisi panostaa erityisellä tavalla. Organisaatioiden kulttuuriset rakenteet ja keskustelukulttuuri mahdollistavat positiivisen vireyden säilymisen. Myös kaikki esimiehet kokivat tärkeäksi ylläpitää aktiivista vuorovaikutusta ja yhteyttä omiin tiimiläisiinsä. Lähes kaikki esimiehistä harjoittivat tiimiensä kanssa yhteisiä ideointi- ja innovointipalavereita etänä erilaisia työkaluja hyödyntäen. Haasteena kuitenkin nähtiin etätyöpajojen raskas rakenne ja ennalta-arvaamattomuus. Yksi esimiehistä kuvaili etätyöpajojen ja kokouksen virtuaalifasilitointia seuraavasti:

Meillä on mentimeterit ja mirot, kaikki kortit on käytössä. Mutta silloinkin vaikka sulla on mikä tahansa väline, se on harkitsevaisempaa. Mun mielestä me tarvitsisimme just nyt sitä, että puhutaan päälle, olis vähän rönsyilevämpää. (H8)

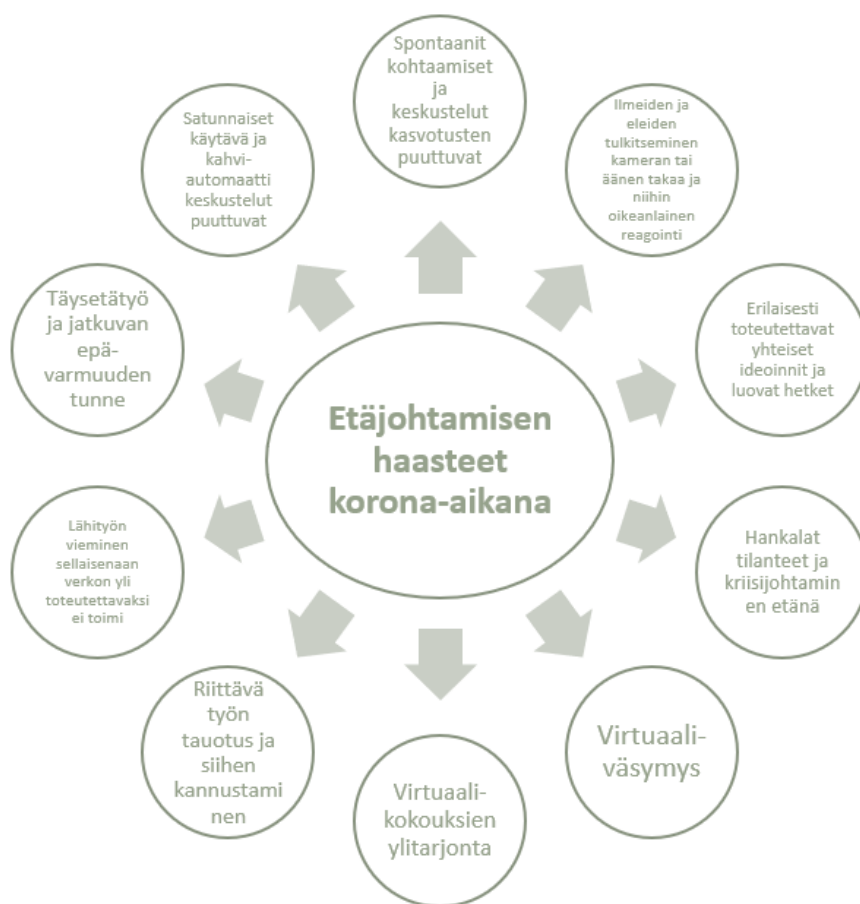
Miranda ja Bostrom (1999) korostavat, että esimiehen on arvioitava ennen kokouksen fasilitointia millä roolilla kokous tulisi fasilitoida. Tulisiko esimiehellä olla enemmän valmentava rooli, jolloin kohdeyleisö saa enemmän oppivan roolin, vai tavoiteorientoitunut prosessifasilitointi, jolloin etäkokouksen fokus on tehtävien tavoitteellisessa eteenpäinviemisessä. Esimiehet kokivat, että etäfasilitoinnissa kaikki oli mietittävä etukäteen askel askeleelta ja laskelmoitava jatkuvasti, että puheenvuorot jakaantuvat tasaisesti. Osa esimiehistä nosti myös esille, että usein etätyöpajoista puuttui yhteinen innostus ja uuden ideointi. He toivoivat aktiivisempaa otetta ja läsnäoloa koko tiimiltä.

Siebrat, Hoegl ja Ernst (2009) painottavat, että etänä toisistaan toimiva tiimi, voi menestyä yhtä hyvin kuin samassa paikassa toimiva tiimi, jos kaikki toimintamallit ja pelisäännöt ovat kunnossa ja ne ovat kaikille selvät. Samaa painottivat myös esimiehet haastatteluissaan. He kokivat, että heillä oli kaikki edellytykseen toimivaan etätyöskentelyyn, jos vain saataisiin maailman yleinen tilanne vakaammaksi ja epävarmuutta tulevaisuudesta poistettua. Säännöllisten kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten merkitys nähtiin suurena, joten tulevaa hybridityön aikaa odotettiin jo kovasti.

5.1.6 Etäjohtamisen haasteet korona-aikana

Tämän tutkimuksen yhtenä tutkimuskysymyksistä oli selvittää, miten korona-aika on muuttanut etäjohtamiskäytäntöjä. Haastatteluissa korostui vahvasti esimiesten kohtaamat haasteet johtaessaan tiimejään ja yksilöitä etänä. Tässä tutkielmassa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että etäjohtamisen haasteet ovat muuttuneet vuokymmenten 2000 ja 2021 aikana. Tämä selittyy vahvasti toimintaympäristön muutosvaateiden avulla. Lisäksi tapa tehdä töitä on muuttunut näiden vuosikymmenten aikana. Osin sen selittääkin vahva teknologian kehitys ja helpompi tiedon saatavuus. Esimerkiksi Hymowitz toi vuonna 1999 esille, että jopa 90 % johtajista koki etäjohtamisen vaikeaksi. Kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 2009 Bergum totesi, että etäjohtamista ei koeta vaikeaksi, mutta se kyllä eroaa lähijohtamisesta. Etäjohtamisessa on otettukin vuoden 2009 jälkeen iso harppaus, jonka aikana on lähdetty kyseenalaistamaan vanhentuneita toimintamalleja ja töihin liittyviä uskomuksia ja sääntöjä.

Esimiehet kuvailivat etäjohtamisen haasteita korona-aikana kuvion 8 mukaisesti. He kokivat esimerkiksi yhtenä haasteena lähityön siirtämisen sellaisenaan verkon yli toteutettavaksi. Työtä, jotka tehtiin fyysisesti toimistolla ei pystynyt sellaisenaan kopiomaan etätyöksi. Etätöissä tulee muuttaa palaverikäytäntöjä, yhteisiä ideointihetkiä ja työn rytmitystä. Esimiehet kokivat haasteena oman johtamisen muuttamisen kokonaan etänä toteutettavaksi, mutta myös uusien kustannustehokkaiden ja työntekijäystävällisten etätyörutiinien viemisen omalle tiimillensä.



Kuvio 8 Etäjohtamisen haasteet korona-aikana

Tämän tutkimuksen tutkimustulokset osoittavat, että keskeisempänä haasteena esimiehille oli omien johdettaviensa tunnetilojen ja reaktioiden tunnistaminen ja niihin reagointi oikealla tavalla oikeaan aikaan. Vaikka kameroita pidettiin virtuaalokokouksissa suurimman osan aikaa päällä, koettiin tunnetilojen tunnistaminen haasteena. Osa esimiehistä käytti kokouksien alussa erilaisia aktivointitehtäviä, joissa kysyttiin tämänhetkistä tunnetilaa ja jokainen kokoukseen osallistunut pääsi sillä tavalla ääneen kertomalla omia tunteuksiaan. Aktivointitehtäviin auttoi erilaiset tekniset apuvälineet, eikä aikaa aina tarvinnut käyttää kuulumiskierroksen läpikäymiseen. Toisena suurena haasteena esimiehet kokivat oman ja työntekijöiden *yliannostuksen* kaikkea virtuaalisuutta kohtaan sekä väsymyksen etäilyyn ja yleiseen epävakaaseen maailmantilaan. Yksi tutkimuksen esimiehistä painotti, että hänen tiimissään oli ihan ok

sanoa, että ”nyt ei jaksa laittaa kameraa päälle” kun on istunut koko päivän erilaisissa virtuaalipalaverissa. Esimies kuvaili tilannetta seuraavasti:

Mä sanoisin, että suurin haaste on se, että tulee sellainen väsyminen. Siinäkin varmaan itselleen se rehellisyys, että huomaa, että nyt mä oon uuvahtanut. Mulla on itselläni niin hyvä porukka siinä mielessä, että heille voi sanoa, että ”mä en kyllä nyt laita kameraa päälle, mä oon nyt ollut viisi tuntia näissä teamseissa, nyt alkaa uupumaan”. (H8)

Konkreettisesti isoimmaksi muutokseksi ja haasteeksi esimiehet kokivat sen, että haastatteluhetkellä täysetätyön aikana ei pystynyt näkemään edes kertaakaan kasvotusten. Esimerkiksi uuden projektin alkaessa, kaikki tuli rakentaa kokonaan alusta-alkaen etänä toteutettavaksi projektitiimiläisiin tutustumisesta alkaen. Siebrat, Hoegl ja Ernst (2009) korostavat myös kasvokkain tapahtuvien tapaamisten tärkeyttä. Heidän mukaansa hajautettujen tiimien säännölliset kasvokkain tapahtuvat tapaamiset voivat vaikuttaa positiivisesti tiimin sosiaalisten prosessien käynnistämiseen ja ylläpitämiseen, joka taas puolestaan kannustaa tiimiä epäviralliseen viestintään, palautteenantoon ja nostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Tämän tutkimuksen yhtenä keskeisistä tutkimuskysymyksistä oli selvittää mistä tunneälykkään etäjohtamisen ominaisuudet muodostuvat. Tunneälykkään etäjohtamisen ominaisuuksia käsitellään syvemmin luvussa 5.2.

5.2 Tunneälykkään etäjohtamisen ominaisuudet

Haastattelujen avulla pyrittiin kartoittamaan miten esimies voisi hyödyntää tunneälytaitojaan erityisesti johtaessaan yksilöitä etänä. Rosen (2006) painottaa etäjohtajan kykyä nähdä ja hahmottaa erilaisia tilanteita virtuaalisten työkalujen välityksellä ja tärkeyttä reagoida niihin. Tutkimuksen tuloksissa painottui, kuinka tärkeää on pystyä näyttämään ja käsittelemään tunteita työpaikalla ja työyhteisössä. Myös Kuistiala (2021) on havainnut, että tunteet tulevat mukaan päivittäiseen tekemiseemme, halusimme tai emme. Tunneäly on työelämän valtti ja tunteita ei voi sulkea pois odottamaan parempaa huomista. Yksi esimiehistä kuvaili tunneälykkyyttä ja niiden osaa työelämässä seuraavasti:

Tunneälykkyyttä on se, että antaa tilan niille tunteille eikä ajattele, että ne ei kuulu tähän tilanteeseen tai työelämään. Eli ylipäätänsä tiedostetaan, että

tunteet ovat tärkeä osa ihmistä ja ne vaikuttavat meihin haluttiin vai ei. Tunteiden vastaan taisteleminen on aika hedelmätöntä. (H10)

Tunneäly on vielä suhteellisen tuntematon termi johtamiskentässä. Se ei vielä ole paljon esillä ja osana johtamisvalmennuksia ja -seminaareja, vaikka sen merkitys johtamisen onnistumisessa on merkittävä. (Mayer 2004; Goleman 2004; George 2000.) Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella tunneälystä on tullut yhä tärkeämpi tekijä, jolla nykypäivän johtajat vastaavat liiketoimintaympäristöjensä monimutkaisiin haasteisiin ja navigoivat oman tiiminsä vastaamaan tämän päivän työelämän vaateisiin. Johtajilla, jotka omaavat tunneälykkäitä johtamistaitoja, on kilpailuetua (Martin 2008). Haastattelujen perusteella esimiehet nostivat esille, että koronapandemian myötä johtamiskentässä otettiin suuri harppaus niin sanotusti asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Yleisesti koettiin, että iso osa esimiehistä ei ollut valmis muuttamaan omaa johtamistyyliään täysin etänä toteutettavaksi. Äkillinen siirtyminen etäjohtamiseen sekavassa maailman tilanteessa, muutti johtamisen vielä lähemmäs ihmisten johtamista, joka toi väistämättä tunteet osaksi päivittäistä johtamista. Haastatteluissa korostui tunteiden huomioimisen haastavuus johtamisessa ja erityisesti etäjohtamisessa. Yksi johtamisen tärkeimmistä tehtävistä ja velvollisuuksista on omien johdettaviensa tukeminen (Sadri 2012; Pastor 2014). Koronapandemian aikana tämä tarve korostui entisestään ja tunneälykkäälle etäjohtamiselle ei ole ollut koskaan aikaisemmin yhtä suurta tarvetta kuin tässä maailmantilassa. Esimiehet havaitsivat, että heillä itsellään oli huoli siitä, miten he pystyivät parhaalla mahdollisella tavalla osoittamaan omalle tiimilleen, että he ovat juuri heitä varten läsnä ja tukena. Miten he pystyvät luomaan kannustavaa ja positiivista ilmapiiriä. Miten he pystyvät osoittamaan omalla läsnäolollaan, että ymmärtävät ja kuuntelevat. Säilyttääkseen oman auktoriteettinsa, esimiehet toivat esille oman kokemuksensa siitä, että he eivät voineet näyttää omia tunteitaan yhtä vapaasti kuin olisivat tahtoneet. Tai ainakin yrittivät ymmärtää ja kyetä empaattisesti kuuntelemaan mitä omalla tiimillä on sanottavaa.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten (Coetzee & Schaap 2004; Daus & Ashkanasy 2005; Goleman, Boyatzis & McKee 2002, Sadri 2012) tuloksia tunneälystä ja siitä, että tunneäly on keskeinen osa tehokasta johtajuutta ja että esimiehen tunneälykkäällä tavalla johtaa tiimiään voidaan saavuttaa parempia tuloksia, myös etänä. Tutkimustuloksia tarkastellessa nousee hyvin esille, että tunteet ovat vahvasti osana esimiesten jokapäiväistä työtä ja johtamisprosesseja. Esimiehet kokivat, että he antoivat

kyllä tunteiden johtaa omaa toimintaansa, jonka avulla he tulkitsivat millä mielentilalla omat tiimiläisensä ovat juuri sillä hetkellä ja tekivät päätöksiä sen mukaan.

Tunneälytaitojen kehittäminen tuli esimiehille yllätyksenä. Moni haastateltavista esimiehistä oli aikaisemmin luullut, että tunneäly ja erityisesti empatia ovat synnynnäisiä taitoja, joita toki voi kehittää ajan myötä. Viitatenkin aikaisempiin tunneälytutkimuksiin (Goleman 2004; Goldberg 2004; Boyatzis 2004; Book 2004) tunneäly on opittava taito. Se ei kuitenkaan synny itsessään ja hetkessä, vaan taidon oppiminen vaatii aikaa. Goleman (2014) on muun muassa havainnut, että tunneälytaidot saattavat kehittyä iän myötä, mutta tunneällyyn perustuvat erityiset johtajuuskompetenssit eivät välttämättä tule elämäkokemuksen kautta. Kun taas Goldberg (2004) vertaa tunneälytaitojen kehittämistä esimerkiksi musiikin tai matematiikan taitojen kehittämiseen. Hän viittaa, että joistain ihmisistä ei vain tule Mozartia edes kovan harjoittelun kautta. Sama pätee myös tunneälytaitoihin, jotka Goldbergin (2004) mukaan kehittyvät biologisen kyvyn ja kouluttautumisen yhdistelmällä. Ihmiset, joilla ei ole tätä kykyä, eivät Goldbergin mukaan luultavasti tule kovan tason tunneälykkäiksi pelkän harjoittelun avulla. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että äkillisessä muutostilanteessa ei ollut enää aikaa harjoitella tunneälytaitoja, vaan tuli toimia ja reagoida tilanteen mukaan spontaanisti. Ääneen puhumisen jälkeen osa esimiehistä koki omia ahaa-elämyksiä, että nämä pienetkin asiat ovat tunneälykkyyttä. Yksi esimiehistä kuvaili toimintatapaansa seuraavasti:

Mä yritän kysyä aina jonkun pikkujutun, joka ei kuulu töihin. Sillee edes vähän. En mä hirveesti edes tiedä niistä mun johdettavista, heidän yksityiselämästään tai mistään muusta, eikä tarviikkaan. Mut et olis aina joku juttu, jolla yritän vähän luoda sellaista hyvää suhdetta. (H1)

Kaikki esimiehet kertoivat myös havainneensa, että on tärkeää tuntea omat johdettavansa jollain tavalla, mutta silti voi mennä niin sanotusti *avoimena kirjana* tilanteisiin (Goffee 2004). Tunteet ovat osa etäjohtajan päivittäistä työarkea. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä aiemman tutkimuksen kanssa siitä, että tunnetaidot vaikuttavat ja helpottavat ihmisten välisiä suhteita ja mahdollistavat parempaa sosiaalista yhteenkuuluvuudentunnetta sekä omaa tunnekontrollia ja -tarpeita (Humphrey 2002). Tutkimustuloksista ilmenee taulukon 4 mukaisesti 7 kohtaa siitä, miten yksilöitä ja tunteita on alettu huomioimaan etäjohtamisessa yhä enemmän. Yhtenä huomioitavana osa-alueena on ollut yksilötasoinen reagointikyky ja esimiesten tuntosarvien aktiivinen

toiminta ja tilanteisiin reagointi. Samaa mieltä on myös Goffee (2004), joka painottaa, että yksi tunneälytaidoista on *tilanteiden havaitseminen*, eli kyky haistaa signaaleja ja selvittää mitä tapahtuu, ilman että niistä lähtisi asianomaiselta edes kysymään.

Taulukko 4 Yksilöiden ja tunteiden huomioiminen etäjohtamisessa

Yksilöiden ja tunteiden huomioiminen etäjohtamisessa	
▪	Johdettavien yksilötasoinen virtuaalikontaktointi on kasvanut ja siitä on tullut entistä tietoisempaa (puhelin, teams, sähköposti)
▪	Ihmisten kohtaamisille on varattu kalenterista eri tavalla ja enemmän aikaa, yksilöt huomioidaan kokouksissa eri tavalla
▪	Etäjohtamisessa yksilötasoinen reagointikyky on kasvanut, esimiesten tuntosarvet ovat jatkuvasti herkässä
▪	Yksilöiden tarpeet ja tavat toimia otetaan tunneälykkäässä etäjohtamisessa entistä paremmin huomioon – <i>one size fits all</i> – ei enää toimi
▪	Säännölliset kahdenkeskiset palaverit ovat lisääntyneet
▪	Tunneälykäs etäjohtaja ottaa yksilön huomioon – kysyy kysymyksiä ja sparraa
▪	Itsensä johtamisen merkitys korostuu tulevaisuuden työelämässä yhä vahvemmin

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että tunneälykkääseen etäjohtamiseen on vaikuttanut positiivisesti pienet teot, kuten kuulumisten ja yleisen ilmapiirin kyseleminen kokouksen ja kahdenkeskisten palaverien alussa, niihin reagoiminen ja ratkaisuehdotusten yhdessä kartoittaminen (Côté ja Miners 2006). Prati ym. (2003) mukaan johtaja toimii motivaattorina kollektiiviseen toimintaan sekä helpottaa ja mahdollistaa suhteiden luomista tiimin jäsenten välillä. Tunneälykäs johtaja tarjoaa muutosvaikutuksia tiimissä ja luo yleistä ilmapiiriä. Esimiehet kokivat kuulumisten kyselemisen tärkeäksi, erityisesti etäjohtaessa, sillä ilman tilaisuutta keskustella ja kertoa kuulumisia, niitä oli mahdotonta saada selville. Yksi esimiehistä kuvaili omaa toimintaansa etäjohtajana ja miten mahdollisti tiimiläisillensä paikkoja kertoa omia kuulumisia ja tuntemuksia seuraavasti:

Se kun kysytään kuulumisia ja fiiliksiä tuo jo tunnetta siihen. Meillä on maanantaipalaverit, joissa kysytään kuulumisia tai miten meni viikonloppu, niin sillä saa jo heti sellaista tunnetta siihen mukaan, ja me ymmärrämme minkälaisella sykkeellä se ihminen tulee töitä tekemään. Jos sillä on kaikki päin helvettiä maanantaiaamuna, kun se lähtee töihin, niin vaikuttaa aika paljon. Ja sit itsekin saa kiinni siitä, että tarvisko mun vähän panostaa siihen ja ottaa vaikka se kahdenkeskinen keskustelu siihen sen kanssa, että ”hei sulla vähän ahdistaa siellä kotona, kerro lisää”. Vaikka ei kenenkään tarvitse toimia psykologina esimiestehtävissä, mutta kyllähän se osittain on just sitä. (H3)

Kuten yllä olevasta lainauksesta käy ilmi, haastatteluissa nousi esille huoli, miten saataisiin yhä laajempi porukka etäjohtajista havaitsemaan tunneälykkyyden vaikutuksia etäjohtamisessa. Vilkman (2020) tuokin esille, että etäjohtaminen on osalle esimiehistä vielä loputtomia teams-kokouksia ja sähköpostijohtamista. Moni esimies saattaakin kokea, että he ovat tehokkaampia johtamisessa ja viestien viemisessä, kun kutsuvat koko porukan yhteiseen ryhmäteamsiin tai lähettävät massasähköposteja. Tähän liittyy esimerkiksi haluttomuus ja ajansäästön kokemus. Haastatteluissa nousi esille myös huoli, miten saataisiin yhä laajempi porukka etäjohtajista havaitsemaan tunneälykkyyden vaikutuksia etäjohtamisessa. He kokivat, että matka oli osalla vielä erittäin pitkä, mutta he näkivät myös toivoa omissa organisaatioissaan lisääntyneen etäjohtamisen esimiesvalmennuksien ja eri harjoitusten kautta.

5.2.1 Vuorovaikutuksen merkitys yksilön etäjohtamisessa

Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta toisten kanssa (Pastor 2014; Avolio ym 2014; Neufeld, Wan ja Fang 2008). Sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, tunneälykkyyden tietoisuuden ja omien tunteiden sääntelyn merkitys korostuu entisestään ja niillä voi olla suurikin vaikutus yksittäisten vuorovaikutustilanteiden laatuun ja tuloksiin (Prati ym.2003.) Kaikki esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että jatkuva dialogi, pelisäännöistä sopiminen ja yhteisöllisyys, ovat elementtejä, joilla pidetään etäjohtamisen kokonaisuutta kasassa. Pastor (2014) korostaa, että tunneälyllä vuorovaikutustilanteissa voi olla jopa suurempi merkitys johtajana menestymisessä kuin perinteisellä älykkyydellä. Tutkimustuloksissa nousi esille, että esimiehet arvostivat säännöllistä yhteydenpitoa ja jatkuvaa dialogia omiin tiimiläisiinsä, sillä he kokivat itse sen tällä hetkellä entistä tärkeämmäksi. Yksi esimiehistä kuvaili tilannetta seuraavasti:

Olen kiinnittänyt entistä enemmän huomiota, kuinka mä kohtaan sen ihmisen. Vuorovaikutustaidot on siinä se apu. Vaikka meillä on kaiken maailman raportteja, joista pitäisi osata ja pystyä lukemaan missä mennään, mutta vielä tärkeämpää on kysellä henkilöiltä, että mitä sulle kuuluu, miten voit? (H9)

Kyselemällä kuulumisia ja sitä mitä heillä on meneillään, esimiehet pystyivät auttamaan omia johdettaviansa parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin he kokivat myös itse onnistumisen tunteita etäjohtajana. Sy, Tram ja O'Hara (2006) jopa painottavat, että tunneälykkäillä esimiehillä on myös taipumusta positiivisesti vaikuttaa sekä omaan että omien johdettaviensa työssä viihtyvyyteen ja työmotivaatioon.

Haastatteluissa nousi esille, että välillä esimiesten on ollut vaikea löytää aikaa ihmisten johtamiselle. Esimiehen oma käytettävissä oleva aikaresurssi on tuonut omalta osaltaan kuulumisten vaihtoon ja tunteiden tunnusteluille oman haasteensa. Osa esimiehistä koki, ettei heillä ollut riittävästi aikaa käydä sopivan syvällisiä ja tarpeenmukaisia keskusteluja omien johdettaviensa ja tiimiläistensä kanssa, mutta halua niille oli. Osittain kyse on ollut oman ajankäytön hallitsemattomuudesta tai resurssipulasta. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui kuitenkin korona-ajan tuoma positiivinen trendi kahdenkeskisten virtuaalipalavereiden lisääntymiselle, joiden merkitys korostui entisestään ja niihin tullaan jatkossa kiinnittämään yhä enemmän huomiota. Kaikki haastatellut esimiehet painottivat säännöllisten kahdenkeskisten palavereiden merkityksen tärkeyttä tunnistaa yksilölliset tarpeet ja tilanteet. Kriisitilanteissa ja keskellä pandemia-aikaa kahdenkeskiset keskusteluhetket ovatkin onnistuneen etäjohtamisen yksi tärkeimmistä työvälineistä. (Ciarrochi, Deane & Anderson 2002.) Osa esimiehistä kertoi, että ennen korona-aikaa he eivät olleet kalenteroineet johdettaviensa kanssa säännöllisiä viikko- tai kuukausikeskusteluja, mutta nyt eivät vaihtaisi niitä enää mistään hinnasta pois. Yksi haastateltavista esimiehistä kertoi käyvänsä joka päivä jonkinäköisen keskustelun omien johdettaviensa kanssa. Jos ei ollut soitellut tai kirjoitellut teamsissa, niin sitten hän lähestyi heitä pikaviestintäkanavaa hyödyntäen ja kyseli yksinkertaisesti vain kuulumisia ja mitä henkilöllä oli päällimmäisenä mielessä.

Myös Matilainen (2019) nostaa esille säännöllisen ja tiheän vuorovaikutuksen merkityksen osana etäjohtamista. Hän korostaa säännöllisen vuorovaikutuksen yhteyttä luottamuksen rakentumiseen sekä työn imuun. Matilaisen mukaan työntekijät odottavat jatkuvaa keskustelua esimiehensä kanssa ajankohtaisista työhön liittyvistä asioista sekä yleisesti työn tavoitteista ja työn etenemisestä. Esimiehiltä odotetaan myös kiinnostusta ja arvostuksen osoitusta omia johdettaviaan kohtaan. Samaa mieltä olivat haastatellut esimiehet, sillä kaikissa vastauksissa korostui useaan otteeseen, että vuorovaikutus ja kahdenkeskiset keskustelut ovat kaikkein tärkein johtamisen väline.

5.2.2 Myös esimies voi näyttää tunteensa ja haavoittuvaisuutensa

Goleman (2000), Mayer ja Salovey (1997) sekä Pastor (2014) on todenneet, että tunneälykäs henkilö on tietoinen omista tunteistaan. Haastavien tunteiden, kuten turhautumisen, pettymysten, vihan tai surun noustessa pintaan, tunneälykäs henkilö kykenee tunnistamaan ja nimeämään tunteen ja selviytymään siitä tehokkaasti.

Tunneälykkäät esimiehet havaitsivat nopeammin monimutkaiset tunteet myös muissa ja voivat täten auttaa heitä hallitsemaan tunteitaan, joko suoraan sanomalla tai hienovaraisen kommunikaatiotaktiikan avulla. Tutkimuksen haastateltavat esimiehet osoittautuvat kaikki tunneälytaitoisiksi, sillä he pystyivät vastauksissaan tuomaan hyvin esille tapoja, joilla he käsittelevät sekä omia että johdettaviensa tunteita. Yksi esimiehistä kuvaili omia toimintatapojaan tunneälykkäänä esimiehenä seuraavasti:

Älyää tunteiden ja tunnetilojen merkityksen asioille ja pystyy ne tunnistamaan. Ja ei vain ohita niitä, vaan pystyy löytämään myös keinoja silloin kun on tarpeen. Tunnetilahan voi olla myös ihan loistava ja henkilöllä hyvä flow, niin silloin tarvii vain kannustaa, että ”hei, hyvä idea, ei muuta kuin eteenpäin vain”. Tavallaan tunnistaa ne ja pystyy omaa esimiestyötä yksilöllisesti ja koko tiimin osalta muokkaamaan jatkuvasti sen tunnetilan vaatiman tilanteen mukaan. (H6)

On hyvä huomioda, että tutkimukseen valikoitui vain sellaisia esimiehiä, joita tunneälykäs etäjohtaminen aiheena kiinnosti jo ennalta ja se näkyy ja välittyy tämän tutkimuksen vastauksissa. Tuloksissa korostui myös vahvasti oman esimerkin voima ja se, että esimiehenä kykenee osoittamaan oman haavoittuvaisuutensa. Book (2004) sekä Daus ja Ashkanasy (2005) ovat todenneet, että yksi tunneälykkyyteen liitettävistä kyvykkyyksistä on tunnistaa ja hallita omia tunteitaan sekä sisäisiä toimintamahdollisuuksia ja kyvykkyyksiä. Haastatellut esimiehet nostivat esille, että itsetietoisuutta ja itsetuntemusta kasvattamalla, he pystyivät helpommin tuomaan myös omaa keskeneräisyyttään esille. Heidän tavoitteenansa oli luoda inhimillisyyden ilmapiiriä ja sitä, että *me* kaikki, koko tiimi, *olemme* näiden samojen asioiden äärellä. Haastateltavat myös korostivat haastavien tilanteiden eteenpäin ohjaamisen merkitystä, sillä erinäiset keskustelut ammattilaisten kanssa nähtiin pitkällä tähtäimellä erittäin tuloksellisina kaikille osapuolille. Arjen pienien asioiden muuttamisella, saattoi olla suuria vaikutuksia sekä yksilölle, että koko työyhteisölle. Yksi esimiehistä koki eteenpäin ohjaamisen haasteellisena. Samalla hän tunsikin oman esimerkin vahvuuden ja siksi ja puhuikin omalle tiimilleen avoimesti myös omista terapiasessioistaan. Yksi esimiehistä kuvailee tilannetta seuraavasti:

Sun täytyy kertoa myös itsestäsi ja omista fiiliksiäsi. Esimerkkinä oma esimieheni kyselee kyllä aina muilta, mut sit mä otin asian puheeksi, kun oltiin kahdenkeskisissä keskusteluissa, että hän joutuu irtisanomaan kaikki ja saa itsekin fudut samalla, että miten sä jaksat? Ja se oli aivan, että ihanaa kun sä kysyt. Kyllä esimiehilläkin on tunteet. Ja se, että on lupa, että kyllä hekin saa kertoa omista tunteistaan, varsinkin jos se on ikävä, niin se heijastuu ja

näky. Ja virtuaalisena se näkyy tälläisenä naamana ruudussa, jolloin ihmiset ajattelevat, että mitä me ollaan taas tehty, kun se näyttää toltä. Vaikka todellisuudessa sitä ottaa vaan päähän, kun se on taas nukkunut viime yönä vaan neljä tuntia. (H2)

Kuten yllä olevasta lainauksesta käy ilmi, haastatteluissa korostui, että tunteiden sanoittaminen ja niistä puhuminen auttoivat esimiehiä selviämään arjen haasteista. Myös heiltä esimiehiltä oli lupa kysyä kuulumisia, ja he kertoivat vastaavansa avoimesti, jos joku sitä heiltä kyselee. Heillä ei ollut mitään salattavaa tiimiltään.

Lopuksi on hyvä todeta, että tunteiden tärkeyttä johtamiskomponenttina on käsitelty, argumentoitu, pohdittu, kritisoitu ja korostettu jo *antiikin kreikasta* lähtien. Se on selvää, että korkea tunneäly etäjohtamisessa luo vahvempia ja tiiviimpiä ihmissuhteita, itsemotivaatiota ja motivaatiotaitoja luoda proaktiivista, innovatiivista ja luovaa ilmapiiriä, jolla on suora positiivinen vaikutus suoritustekijöihin. (George 2000; Caruso ym. 2002; Daus & Ashkanasy 2005.) Lisäksi tunneälykkäät etäjohtajat suoriutuvat paremmin paineen alaisuudessa ja sopeutuvat nopeammin muutoksiin (George 2000). Pastor (2014) toteaa, että mitä korkeammalla tasolla esimies on organisaatiossa, sitä tärkeämpää on omata tunneälytaitoja. Mutta miten tätä kaikkea tulisi harjoitella ja kuka esimiehiä tukisi omassa toiminnassaan? Esimiehet kokivat haastavaksi omissa organisaatioissaan viedä tunneälyajattelua eteenpäin sekä ylemmälle johdolle että omalle tiimillensä. Yksi esimies totesi, että jos koulutuksissa tai workshopeissa on ollut aiheena ihmispohjainen ajattelu, löytyy aina niitä ihmisiä, jotka ovat sairaana tuon koulutuspäivän, sillä aihe ahdistaa heitä liikaa. Toiset taas saattavat kokea empaattisen keskustelun lässytykseksi, jolloin vaaditaan etäjohtajalta vielä enemmän taitoja kohdata näitä ihmisiä. Esimiehet kokivatkin suureksi haasteeksi olla samaan aikaan aitoja ja muokata omaa toimintaansa ottamaan yksilöt ja erilaisuudet vielä paremmin huomioon. (Ciarrochi ym. 2002; Goleman ym. 2002; Ashkanasy 2004.)

5.2.3 Uudemmat johtamissuuntaukset korona-ajan jälkeen

Tämän tutkimuksen yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää ja tutkia, *miten esimiehet kehittäisivät etätyön johtamista, erityisesti korona-ajan tuoman muutoksen myötä*. Tuloksissa painottui taulukon 5 mukaisesti kymmenen vahvaa tekijää, joihin tulevaisuuden etäjohtamisessa tulisi jatkossa kiinnittää huomiota.

Taulukko 5 Uudemmat johtamissuuntaukset korona-ajan jälkeen

Uudemmat johtamissuuntaukset ja tulevaisuuden työelämä korona-ajan jälkeen
▪ Tunteet ovat tärkeä osa ihmistä ja ne vaikuttavat meihin haluttiin vai ei
▪ Myös esimies voi näyttää tunteensa ja haavoittuvaisuutensa
▪ Tunneälykkäällä etäjohtajalla korostuvat itsetietoisuus, itsetuntemus ja empatia, omalla esimerkillä johtaminen ja asioiden eteenpäin vieminen
▪ Tunneälykkäällä etäjohtamisella ja hyvällä ilmapiirillä on vaikutusta organisaation tuloksiin
▪ Tunneälykäs etäjohtaja rakentaa luottamuksen verkoston ympärillensä
▪ Johtamisessa korostuu mm. verkostojohtaminen, ihmisten johtaminen, viestintäjohtaminen ja itsensä johtaminen → tarvitaan myös entistä enemmän motivaattorijohtajia
▪ Tunneälykäs etäjohtaja johtaa aikaa, on aito ja läsnä oleva
▪ Etätö ja etäjohtaminen mahdollistavat uudenlaisia työrooleja ja niiden johtaminen etänä helpottuu
▪ Suunnitelmallisuus, aikataulutus ja säännölliset kalenterivaraukset tulevat näkymään yhä enemmän esimiehen arjessa, karsitaan pois turhat palaverit ja pikkusälä → keskitytään johtamaan ihmisiä
▪ Virtuaaliset digitaaliset työkalut ja menetelmät tulevat yleistymään johtamisessa

Tämä tutkimus osoittaa, että tämän päivän etähallinnan paineet vaikuttavat tapaamme johtaa, osoittaa empatiaa, olla vuorovaikutuksessa toistemme kanssa ja pysyä kärsivällisenä. Esimiehet nostivat esille, että kyky tehdä järkeviä päätöksiä näissä koettelevissa olosuhteissa vaatii tunneälykstä johtamistaitoa. Onnistuakseen 2000-luvulla etäjohtajana, tarvitaan itsetuntemusta- ja tietoisuutta sekä omien tunteiden jatkuvaa hallintaa, joilla osoittaa positiivista vaikuttavuutta eteenpäin. Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä hallita tunteita ilman ulkoisia ja tai sopimattomia tunteiden selityksiä, joilla voi olla kielteinen vaikutus itseen tai muihin. (Book 2004; Mayer 2004; Pastor 2014.) Itsetietoisuudella taas tarkoitetaan kykyä tunnistaa laukaisimia ja rajoituksia omassa tunneympäristössä. Johtajana on pystyttävä säätelemään omia tunnetilojaan muiden mukaan. Yksi haastateltavista kertoi innostuneesti, että hänen on erittäin helppo innostua eri asioista ja se välittyykin hänestä muille. Mutta hän tietää, että se voi olla erittäin ärsyttävää jollekin hänen tiimiläiselleen, joka toimii eri tavalla. Näissä kohdissa hän lähtee säätelemään omaa tunnetilaansa. Kun esimies pysyy itse rauhallisena ja positiivisena, on sillä suuria vaikutuksia muihin ihmisiin ja heidän tekemisiinsä. Vahvan itsetuntemuksen merkitys korostuu vielä enemmän nykyisessä etäajassa, sillä tähän

aikaan liittyy myös paljon pelkoa ja epävarmuutta enemmän kuin ajassa ennen koronapandemiaa. Nähdäänkin entistä tärkeämpänä, että johtaja, missä tahansa roolissa johtaakaan, on läsnä ja tietoinen omista reaktioistaan asioihin. Yksi esimiehistä kuvailee tilannetta seuraavasti:

Ei tämä ole mitään vaaleanpunaista hattaraa. Olen itsekin saattanut kuulla jotain kommentteja ihmisiltä, että ”onpa kiva, kun sä oot niin mukava ja lähetät kivoja emojiä. Kiitos tosi paljon, mutta mä oon tosi strateginen tässä, että miten mä teen tämän. Tällä on niin kuin syy miksi mä viestin tällä tavalla ja miksi mä otan ihmiset huomioon. Ei tää niin kuin ole vain sitä, että mä haluan olla kiva, mä vaan haluan, että meillä olisi mahdollisimman kiva tehdä yhdessä töitä. (H3)

Esimiehet toteavat myös, että tunneälykäs etäjohtaminen sisältää palautteen antamista puolin ja toisin, haastavien suhteiden käsittelyä sekä oppimista toimimaan resurssirajoitteisessa ympäristössä (Ashkanasy 2004). Tunneälykkäältä etäjohtajalta vaaditaan myös määräaikojen noudattamista, muutoksen hallintaa sekä vastoinkäymisten, epäonnistumisten ja menestyksen hallintaa (Goleman ym. 2002). Saarikiven (2020) mukaan tunnetaitojen ja tunteiden merkityksen tunnistaminen johtamisessa on organisaation menestymiselle tärkeää. Tämän tutkimusten tulosten perusteella pystytään osoittamaan, että tunneälykkäällä etäjohtamisella ja hyvällä ilmapiirillä työyhteisössä voi olla vaikutusta tiimin tulokseen (Coetzee & Schaap 2004; Martin 2008). Vähemmän löytyy kuitenkin tieteellisiä ja tutkimuksia ja osoituksia siitä, miten tunneälykkäällä johtamisella on vaikutusta organisaation kokonaisvaltaiseen tulokseen. Moni tunneälytutkija painottaa tunneälyllä olevan suurempi vaikutus organisaation tulokseen ja menestykseen kuin esimerkiksi mitä pelkällä älykkyydellä on, ja tästä olisikin mielenkiintoista lukea lisää tutkimuksia. Esimerkiksi Grant (2014) on julkisesti tuonut esille, että vielä ei löydy tarpeeksi tieteellisesti todistettuja malleja tunneälyn ja liiketoiminnan tuloksien välisistä korrelaatioista.

Esimiehet nostivat vahvasti esille myös työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin, sillä hyvinvoivat ihmiset ovat tuloksellisempia. Työhyvinvointi oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta todettakoon, että tunneäly auttaa ihmisiä jaksamaan ja ymmärtävään erilaisiin tilanteisiin. Yksi esimiehistä kuvasi tunneälyn ja jaksamisen suhdetta seuraavasti:

Kaikki se kaikki kulminoituu siihen, että hyvin jaksavat ihmiset on tuloksellisempia. Kun on muutenkin kuormittavampi tilanne. Et pysty nostamaan esiin ja rakentamaan siihen muidenkin ihmisten innostuneisuutta ja innostavaa tekemistä ja mahdollistamaan sellaista lämmintä tunneilmastoa.

Tavallaan ymmärretään ne haasteet missä ollaan ja niiden puitteissa ja niissä navigoimalla yhdessä pystytään ylläpitämään positiivista tekemisen meininkiä. (H7)

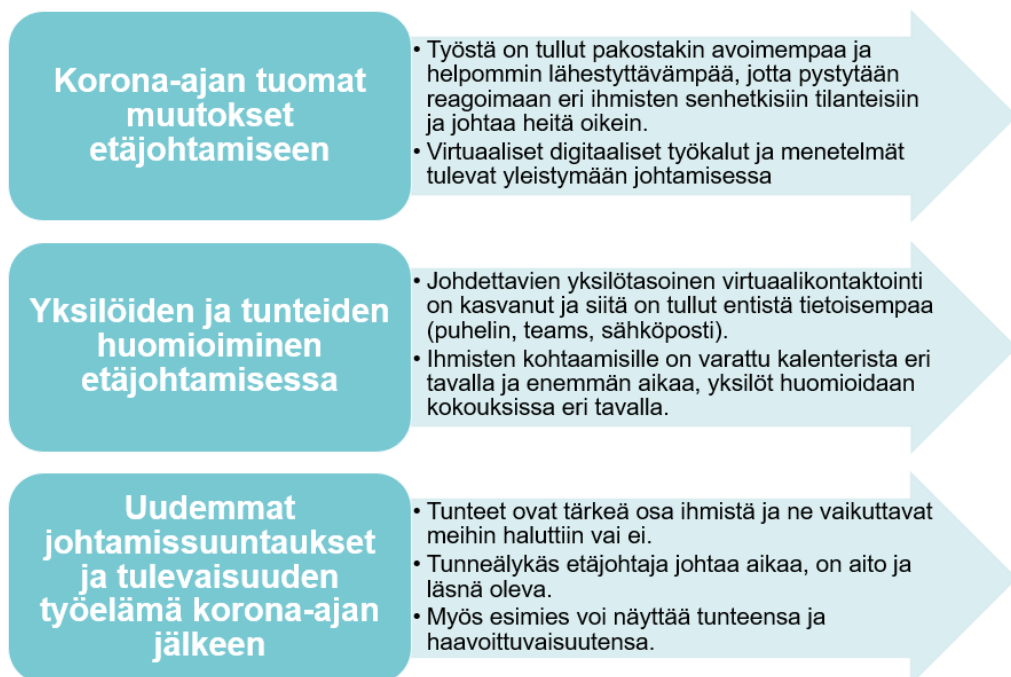
Kuten yllä olevasta vastauksesta käy ilmi, esimiesten vastauksissa korostui useaan kertaan tunneälyllä olevan paikkansa positiivisen ilmapiirin luonnissa, erityisesti korona-aikana ja etätöissä. Tunneälykäs esimies osoittaa omalle tiimilleen, että koko tiimissä ymmärretään ympäristön luomia haasteita ja etsitään yhdessä ratkaisuja löytää positiivista tekemisen meininkiä (Prati ym. 2003).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja löytää malleja tunneälykkyyden merkityksestä etäjohtamisessa, erityisesti korona-aikana sekä millaisia muutoksia korona-aika on tuonut etäjohtamiseen ja millaisista ominaisuuksista tunneälykkyyteen etäjohtamiseen liittyy. Lisäksi tavoitteena oli selvittää miten esimiehet kehittäisivät etätyön johtamista, erityisesti korona-ajan tuoman muutoksen myötä.

Seuraavaksi vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin teoriataustan ja tämän tutkimuksen tutkimusaineiston analysoinnin perusteella. Aiheen kirjallisuuden ja tutkimustulosten perusteella tehtiin kootusti päätelmiä ja ensimmäiseksi todettakoon, että tutkimuksen avulla saatiin katsaus vallitsevassa maailmantilanteessa siitä, miten tunneälykkäällä etäjohtamisella pystytään vastaamaan esimiesten ja johtajien haasteisiin johtaa yksilöitä ja tiimejä etänä. Tutkimustulosten temaattisen analysoinnin ja GROW-mallin avulla muotoutui kolmen pääkohdan kokonaisuus, johon kiteytettiin tutkimuskysymysten johtopäätökset kuvion 9 mukaisesti. Kuvio 9 vahvistaa samalla aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että tunneälykkäällä johtamisella on positiivista vaikutusta organisaation menestykseen ja työntekijöiden työssä viihtyvyyteen.



Kuvio 9 Tunneäly etäjohtamisessa tutkimuksen johtopäätelmät

Tutkimuksen yhtenä pääpainona oli tutkia korona-ajan tuomaa muutosta johtamiseen ja siinä erityisesti etäjohtamiseen. Vuosien 2020 ja 2021 aikana millään muulla alueella ei ole tapahtunut niin merkittäviä muutoksia, kuin tavassa tehdä töitä ja johtaa ihmisiä. Työelämä ja tapa tehdä töitä tekivät todella ison loikan erittäin lyhyessä ajassa. Chamakiotis ym. (2021) mukaan äkillinen siirtyminen etätyöhön, jatkuva epävarmuus ja pitkittyneet suositukset, haastoivat kokeneenkin esimiehen toimimaan uudella tavalla. Koko työyhteisö kohtasi uusia haasteita työskennellessään kotona. (Rudolph ym.2021.)

Tällä tutkimuksella voidaan vahvistaa ajatusta siitä, että tulevaisuudessa yksilöiden ja tunteiden huomioiminen etäjohtamisessa nähdään entistä isommassa roolissa. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset osoittivat, että korona-aika on kasvattanut ihmisyyden ja inhimillisyyden merkitystä työyhteisöissä ja etäjohtamisessa. Koko työyhteisön on täytynyt pystyä sopeutumaan kotioloissa työskentelyyn. Mahdollisiin perhevelvollisuuksiin työpäivän aikana on jouduttu suhtautumaan empatian ja sopeutumiskyvyn kautta. Myös esimiestyöstä on tullut avoimempaa, sillä heilläkin saattoi olla se *perhe-elämä* siellä kotona. Samaan tulokseen olivat tulleet myös Rudolph ym. (2021).

Tutkimustulokset olivat yhteneväisiä aiempien tutkimusten (Prati ym. 2003; Pitts ym. 2012) kanssa vuorovaikutuksen ja avoimuuden tärkeydestä. Koko työyhteisön tuli pystyä sanoittamaan toisillensa missä mennään ja ennakoimaan tuleeko virtuaalikokouksen aikana mahdollisia keskeytyksiä tai kuinka hyvin kukin kykenee olemaan kokouksessa läsnä ja pitämään kameraa päällä. Mayer (2004) korostaakin, että etätyön yleistyminen on kasvattanut huomioimaan ihmisten näkemistä kokonaisuutena. Chamakiotis ym. (2021) taas painottaa, että korona-aika on nostanut koko työyhteisön resilienssiä esiin. Äkilliseen maailmanmuutokseen tuli reagoida ketterästi pitäen esimerkiksi järjestelmäkoulutusta saunan lauteilla tai myyntipalaveria kesämökin kuistilla pakoillen samalla muita perheenjäseniä.

Tässä ja aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että etäjohtamisen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä nähdään jatkuva tuntosarvien pitäminen ylhäällä, pieniinkin signaaleihin reagoiminen ja mahdollisimman usein työtä helpottavien kysymysten esittäminen (Goffee 2004). Korona-aika on tuonut tunnekokemukset keskustelunaiheeksi monessa organisaatiossa ja tiimissä. Etäjohtamisessa tunteiden sanoittamisen merkitys korostuu entisellään, sillä ihmisten reaktioita on haastavaa tulkita pelkän äänen tai kameran

perusteella. Tuloksissa painottui myös virtuaalityökalujen monipuolinen hyödyntäminen etäjohtamisessa. Virtuaalialustojen kehittyessä syntyy uusia mahdollisuuksia hyödyntää erilaisia menetelmiä sekä yksilöiden että tiimien johtamisessa (Eikenberry & Turmel 2018; Chamakiotis ym. 2021.). Kun tiimi pystyy virtuaalisestikin ajattelemaan yhdessä ja tuottamaan toisilleen lisäarvoa toisistaan sekä hyödyntämään etätyöskentelyn välineitä, saadaan työn tuottavuutta ja yhteisöllisyyttä kasvatettua samalla kertaa (Siebrat ym. 2009; Chamakiotis ym. 2021).

Tutkimuksessa nousi esille, että esimies ei voi enää jäädä sähköpostiviestittelyn taakse, vaan tunneälykkäässä johtamisessa on kyettävä johtamaan ja yhdistämään tiimiä virtuaalisilla menetelmillä. Vaikka työskennelläänkin etänä, ovat työntekijät vain videopuhelun päässä toisistaan. Tunneälykäs esimies kykenee havainnoimaan yksilöiden tunnetiloja myös tietokoneen videokuvan perusteella (Saarikivi 2020). Näillä havainnoilla nähdään olevan suuriakin vaikutuksia yksilöiden työvireeseen ja sitä kautta työssä menestymiseen (Rudolph ym. 2021).

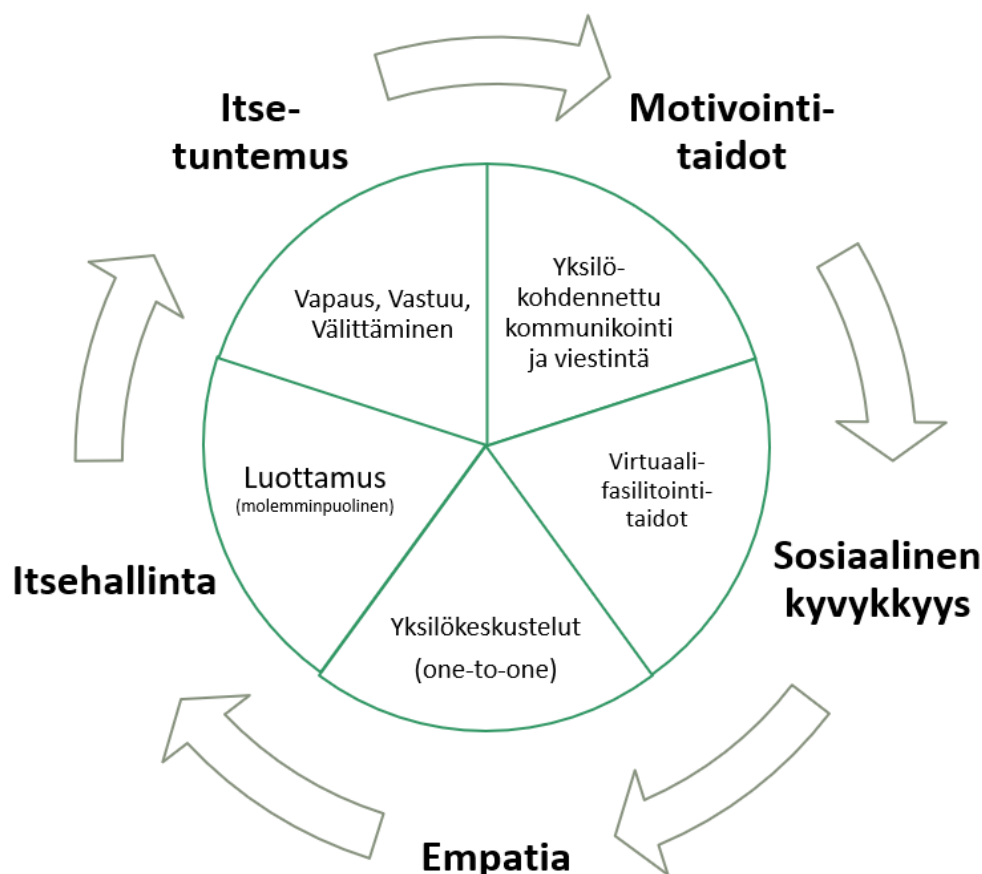
Tämän tutkimuksen johtopäätökset olivat yhteneviä aiemman tutkimuksen (Boyatzis ym. 2002; Côté ja Miners 2006; Chamakiotis ym. 2021) kanssa siitä, että esimiehet tarvitsevat hyviä etäjohtamiskäytäntöjä nyt enemmän kuin koskaan. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että jopa 30 % yrityksen tuloksesta voidaan selittää tunneälykkäällä johtamisella (Pitts ym. 2012). Näitä tuloksia voidaan myös saavuttaa asiantuntijaorganisaatioissa täysetätyön aikana ja jatkossa myös hybridityötä tehdessä (Rudolph ym. 2021). Tämä tutkimus osoitti, että esimiehillä on suuri huoli siitä, että etätyön aikana moni on saattanut jäädä erilaisten asioiden ja haasteiden kanssa yksin. Sanotaan, että tilanne ei vaatisi kuin 10 minuutin keskustelun oman tiimiläisen tai esimiehen kanssa, niin tilanne saataisiin yhdessä ratkottua. Tässä tutkimuksessa esimiesten haastatteluissa nousi vahvasti esille kuulumisten kyselemisen tärkeys. Tutkimustuloksena voidaan todeta, että enää ei riitä, että kuulumisia kysellään, vaan asioiden eteen on myös tehtävä muutoksia ja olla aidosti läsnä keskustelutilanteissa. Etäjohtaessa esimiesten tuli ihan uudella tavalla harjoitella kysymysten asettelua, muistaa millä keinoin ja kenen kanssa sekä mitä erityisiä asioita oli hyvä käsitellä yksilöiden kesken.

Tunneälykkään etäjohtamisen avulla pystytään myös luomaan omalle tiimille joustavuuden ja läpinäkyvyyden ilmapiiriä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella

yhteisten tapaamisten ollessa vähissä, esimiesten on välillä ollut vaikeaa saada tiimiläisiinsä kontaktia ja ylläpidettyä yhteisöllisyyttä. Virtuaalikokouksissa iso osa yhteisestä ajasta saattaa mennä ajankohtaisten ja pöydällä olevien asioiden käsittelyyn, jolloin aikaa varsinaiselle esimiestyölle ja tiimiläisten tukemiselle jää huonosti. Toisaalta tämä tutkimus osoittaa, että lisääntyneen etätyön ja etäjohtamisen ansiosta, esimiehille on jäänyt enemmän aikaa käydä tarkoituksenmukaisia yksilötasoisia ns. one-to-one keskusteluja omien tiimiläisten kanssa (Siebrat ym. 2009), jolloin on päästy pureutumaan vielä syvemmin yksilökeskeisten tarpeiden tunnistamiseen ja niihin reagointiin. Lisäksi etäjohtaminen on mahdollistanut avoimemman ja yhdenvertaisemman viestimisen koko tiimille samanaikaisesti (Avolio ym. 2014). Myös toimistolle käytettävän matka-ajan säästymisen on voinut käyttää suoraan etäjohtamisen kehittämiseen arjen työssä.

Tunneälykkään etäjohtamisen haasteena nähtiin ihmisten ja tiimien johtamisen ja ohjaamisen vaade ja kyky ilmaista ja herättää intoa yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohtaan. Lisäksi esimiehet kokivat haasteena muiden toiminnan ohjaamisen ja mahdollistamisen ja etänä päätöksentekijän rooliin nousemisen, tietämättä ja tuntematta kaikkia taustatekijöitä. Taitava etäjohtaja viestii, kuuntelee, kannustaa, osallistaa ja hänellä on jatkuvasti tuntosarvet koholla (Goffee 2004; Daus & Ashkanasy 2005) sekä erinomainen sosiaalinen tutka ja vainu ympärillään olevien ihmisten tarpeista. Siksi etäjohtajan tulee luottaa johtaessaan oman esimerkkinsä voimaan, johon tarvitaan tunneälytaidoista vahvasti itsetuntemusta ja itsetietoisuutta (Ashkanasy 2004). Yleisestikin tutkimuksessa nousi esille, että itsensä johtaminen ja itseohjautumisen taito tulee korostumaan tulevaisuuden työelämässä vielä voimakkaammin (Connelly & Turel 2016). Jokaisella asiantuntijaorganisaation työntekijällä on itse kontrolli vastata omasta työstään ja tavoitteiden saavuttamisesta (Haapakoski ym. 2020). Esimiehen rooli on toimia tiimillensä tukijana ja mahdollistajana.

Tämän tutkimuksen tuloksena ja vastauksena päätutkimuskysymykseen ja sen alatutkimuskysymyksiin *mistä tunneälykkään etäjohtamisen ominaisuudet muodostuvat ja miten etäjohtamista voisi kehittää vielä enemmän tunneälykkäämpään suuntaan* rakentui tutkimustuloksista kuvion 10 mukainen tunneälykkään etäjohtajan osaamisvaateet -malli. Malli on rakennettu tämän tutkimuksen teoriataustan Golemanin (2000) ensimmäisen tunneälymallin ympärille yhdistettynä tutkimuksen tutkimusaineiston analyysin johtopäätöksiin. Malli yhdistää tutkimuksen eri osien keskinäiset yhteydet ja kytkee teoriataustan tutkimustuloksiin.



Kuvio 10 Tunneälykkään etäjohtajan osaamisvaateet -malli (mukaillen Goleman 2000; Jaakkola 2021)

Kuvion 10 malli havainnollistaa, että ulomman kehän tunneälyelementit: *itsetuntemus*, *itsehallinta*, *empatia*, *motivointitaidot* ja *sosiaalinen kyvykkyys* tulee olla kunnossa, jotta etäjohtajana onnistuu sisemmän kehän osa-alueissa. Sisemmän kehän osa-alueeksi on tämän tutkimuksen johtopäätöksenä muodostunut viisi osaamisaluetta: *molemminpuolinen luottamus*, *vapaus, vastuu ja välittäminen*, *yksilökohdennettu kommunikointi ja viestintä*, *virtuaalifasilitoinnin taidot* sekä *yksilökeskustelut (one-to-one)*. Pelkkä sisäkehän hallinta ei tuo johtamiseen tunneälykkyyttä, vaan tällöin johtaminen on pelkkää etäjohtamista. Maksimoidessaan tunneälykkäänä etäjohtajana onnistumisen, tulee esimiehellä olla kyvykkyyttä ja toimeenpanon taitoa hallita molempien kehien kaikkia elementtejä täydellä kapasiteetilla.

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksista ilmenee myös, että koronapandemian hellittäessä ja sen jälkeen tutkimuksen informanttien organisaatioissa, etätöitä tullaan tekemään aiempaa enemmän. Seuraava muutos on hybridimalliin siirtyminen, jossa töitä tehdään

osittain etänä ja osittain toimitisella. Hybridimalli tuo omalta osaltaan taas uudenlaisia johtamisvaateita (Rudolph ym. 2021). Boland, De Smet, Palter, ja Sanghvi (2020) mukaan enemmistö työntekijöistä haluaa jatkaa etätöissä, mutta vain parina kolmena päivänä viikossa, ei koko aikaa. Eri tutkimustulosten perusteella ihmiset tarvitsevat joustavuutta valita etä- ja toimitistyön välillä, sillä tasapainon saavuttamisen työn ja muun elämän välillä nähdään kasvavan. Tämä tutkimus osoitti myös sen, että johtamisen on jatkuvasti kehityttävä, sillä johtamisen tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Chamakiotis ym. (2021) painottavat, että etä- ja hybridityömalliin siirtyessään organisaatioiden on selkeästi kyettävä määrittämään minkä näköistä heidän organisaationsa johtaminen on ja tehdä se näkyväksi koko henkilöstölle. Tämä tutkimus myös osoitti, että tunneälykkään johtamisen merkitys kasvaa ja korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän (ks. *Coetsee & Schaap 2004; Martin 2008*). Tunneälytaitoja on syytä kehittää ja valmentaa organisaation sisällä, sillä ei voida odottaa näin tapahtuvan automaattisesti (Pastor 2014).

Etätyömahdollisuus nähdään tänä päivänä myös työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Rekrytointi-ilmoituksissa on jo nyt nähtävissä oma merkintänsä etätyömahdollisuudelle. Osaavaa työvoimaa palkataan sieltä mistä sitä on saatavilla. Microsoftin Work Trend Index toteaa, että yli vuoden etätyöskentelyn jälkeen 40 % globaalista työvoimasta on harkinnut vaihtavansa työnantajaa vuoden 2021 aikana (Microsoft Work Trend Index – 2021). Yritysten on vastattava tähän panostamalla esimerkiksi monipuolisiin ja toimiviin etätyön työvälineisiin ja tunneälykkääseen etäjohtamisen taitoihin ylläpitääkseen ja houkutellessaan osaavaa työvoimaa organisaatiossaan.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 163) tuovat esille, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena. Kokonaisuutta tarkastellessa tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus korostuu ja eri osat ovat suhteessa toisiinsa. Eskola ja Suoranta (2001, 201) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oma avoin subjektiviteetti ja että luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 163–164) painottavat, että tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi ottaa huomioon muun muassa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajien valinta, tutkimuksen kesto sekä aineiston analyysi ja raportointi. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kymmentä esimiesasemassa olevaa naispuolista henkilöä eri toimialoilta. Tutkimukseen valikoidut informantit ilmaisivat itse halukkuuden osallistua tutkimukseen tutkimusaiheen itselleen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden johdosta. Tämä johtaa siihen, että tutkimus ei välttämättä anna kokonaisvaltaista kuvaa siitä, kuinka tunneäly oikeasti on huomioitu eri organisaatioiden johtamisessa. Jos tutkimuksen otantaa olisi lähdetty laajentamaan tai se olisi tehty kokonaan kvantitatiivisena, olisi se saattanut tuoda enemmän hajontaa tutkimustuloksiin ja tunneälyn merkittävyystekijät etäjohtamisen kontekstissa olisivat saattaneet olla vähäisempiä.

On myös tarkoituksenmukaista huomioida tämän tutkimuksen tutkimusajankohta ja näin ollen voidaan todeta, että tutkimustulokset ovat vahvasti aikaan sidottuja. Tutkimushaastattelut toteutettiin tammi–helmikuussa 2021, jolloin korona-aikaa oli vietetty vajaa vuosi. Tutkimushaastatteluissa välittyi odottava tunnelma siitä, että parin kuukauden päästä haastatteluista pystyttäisiin purkamaan rajoituksia ja maailma palautuisi pikkuhiljaa takaisin ennalleen. Kukaan ei kuitenkaan osannut alkuvuodesta 2021 odottaa, että THL purkaisi etätyösuosituksen vasta saman vuoden lokakuussa ja pandemia sen kuin jatkuisi vain. Tutkimustulokset heijastavat informanttien sen hetkistä työelämätilannetta ja huomionarvoista on se, että työtilanteet ja tuntemukset saattavat muuttua ajan myötä eri muutostekijöiden johdosta. Tälle tutkimukselle olennaista on myös, että käsitykset tunneälykkästä etäjohtamisesta ovat ennen kaikkea subjektiivisia. Tunneäly käsitteenä oli jokaiselle tutkimuksen informanteista entuudestaan tuttu. Tämä johti siihen, että he pystyivät kuvaamaan tunneälykästä etäjohtamista laajemmin ja tunnistamaan itseensä vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi etäjohtamisen haasteita määritellessään.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työnmurroksessa eletään tällä hetkellä suurempia muutoshetkiä kuin koskaan aikaisemmin. Siirtyminen äkilliseen ja totaaliseen etätyöhön keväällä 2020 oli suuri harppaus työelämäkentällä, joka vauhditti muutoksessa olevaa työelämää kohti joustavampaa ja resilienssiä tapaa tehdä töitä. (Rudolph ym. 2021.) Tällä hetkellä

koronapandemia-aikaa on eletty yli puolitoista vuotta ja voidaan todeta, että etätyö ja etäjohtaminen ovat tulleet työelämään jäädäkseen. Maailman avautuessa, toivottavasti lähiaikoina, ihmiset kaipaavat myös lähikontakteja ja nykymaailman kielellä *offline-kokouksia*, jolloin asteittainen toimistoihin palaaminen olisi seuraavana edessä. Maailma ja työelämä eivät kuitenkaan enää palaa entiselleen, aikaan ennen koronapandemiaa ja työelämä on saavuttanut pysyvän muutostilan. Seuraavaksi työelämässä aletaan opettelemaan hybridityötä ja hybridityön johtamista. Hybridityö on sekoitettu malli, jossa osa työntekijöistä työskentelee toimistoilla ja osa etänä, osa työntekijöistä myös työskentelee osan työajastaan toimistolla ja osan etänä. (Chamakiotis ym. 2021.) Jatkotutkimuksena tästä tutkimuksesta voisi johtaa tunneällyn syvempää tarkastelua hybridijohtamisessa.

Tätä tutkimusta on kirjoitettu syyskuusta 2020 alkaen. Tutkimus valmistumisajankohtana on ollut loppuvuosi 2021. Työhyvinvointilaitos (THL) purki valtakunnallisen etätyösuosituksen lokakuun puolessavälissä 2021, joten hybridityön johtamista ja tunneällyn merkittävyyttä siinä ei ole otettu tässä tutkimuksessa huomioon. Tässä tutkimuksessa on keskitytty nimenomaan etäjohtamiseen ja miten tunneälytaitoja voisi hyödyntää etänä vielä paremmin kasvattaakseen työntekijöiden työmotivaatiota, työssäjaksamista ja työssä viihtyvyyttä. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisi toteuttaa vastaavan tutkimuksen kuin tämä on, kvantitatiivisena tutkimuksena, jolloin otantakokoa saisi kasvatettua ja tutkimustuloksista heterogeenisiä. Vastaavasti tämän tutkimuksen tutkimusaihetta voisi lähteä syventämään ja tarkastelemaan jonkin tietyn toiminta-alan sisältä, esimerkiksi tunneällyn huomioimista erityisen hektisellä finanssialalla.

LÄHTEET

- Ahonen, S. (1994) Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, toim. Leena Syrjälä – Sirkka Ahonen – Eija Syrjäläinen, E. – Seppo Saari, 113–160. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Ahrendt, D. – Cabrita, J. – Clerici, E. – Hurley, J. – Leončikas, T. – Mascherini, M. – Riso, S. – Sándor, E. (2020) Living, working and COVID-19, *COVID-19 series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Ashkanasy, N. (2004) Emotion and Performance. *Human Performance* (2004) 17(2), 137–144.
- Avolio, B. – Kahai, S. – Dodge, G. (2001) E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly* 11:4, 615–668.
- Avolio, B. – Sosik, J. – Kahai, S. – Baker, B. (2014) E-leadership: Re-examining Transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* 25:1, 105–131.
- Beck, J. – Ciarrochi, J. – Forgas, J. – Mayer, J. (2006) *Emotional Intelligence in Everyday Life*. Taylor & Francis Group. 2. Edition, 313.
- Becker, T. (2003) Is emotional intelligence a viable concept? *Academy of Management Review*, 28: 192–195.
- Bergum, S. (2009) Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Academic Dissertation, Sarja A-10. Turun kauppakorkeakoulu, Väitöskirja.

- Birnholtz, J. – Dixon, G. – Hancock, J. (2012) Distance, ambiguity, and appropriation: Structures affording impression management in a collocated organization. *Computers in Human Behavior* 28 (2012) 1028–1035.
- Boland, B. – De Smet, A. – Palter, R. – Sanghvi, A. (2020) Reimagining the office and work life after COVID-19. McKinsey & Company.
<<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>>, haettu 13.11.2021.
- Book, H. (2004) Gauge Your Awareness. In: *Leading by feel*. Harvard Business Review, 2004, Vol.82 (1), 27–112.
- Boyatzis, R. – Goleman, D. – Rhee, K. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In: *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, eds. Robert Bar-On – John Parker 343-362. Jossey-Bass, San Francisco.
- Boyatzis, R. – Stubbs, E. – Taylor, S. (2002) Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and Education*, 1: 150–162.
- Boyatzis, R. (2004) Get Motivated. In: *Leading by feel*. Harvard Business Review, 2004, Vol.82 (1), 27–112.
- Caruso, D. – Salovey, P. (2004) *The Emotionally Intelligent Manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chamakiotis, P. – Panteli, N. – Davison, R. (2021) Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, Volume 60, October 2021, 102381

- Ciarrochi, J. – Deane, F. – Anderson, S. (2002) Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences Volume 32*, Issue 2, 19 January 2002, Pages 197–209.
- Ciarrochi, J. – Mayer, J. (2006) Introduction. In: *Emotional Intelligence in Everyday Life*, eds. John Beck – Joseph Ciarrochi, – Joseph Forgas – John D. Mayer, 313. Taylor & Francis Group. 2. Edition.
- Coetzee, C.– Schaap, P. (2005) The relationship between leadership behaviour, outcomes of leadership and emotional intelligences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(3), 31–38.
- Connelly, C. – Turel, O. (2016) Effects of Team Emotional Authenticity on Virtual Team Performance. *Frontiers in psychology*, 7, 1336.
- Cooper, R. (1997) Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development*, (December), 31–38.
- Côté, S. – Miners, C. (2006) Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51 (2006): 1–28.
- Crevani, L. – Lindgren, M. – Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26:1, 77–86.
- Daus, C – Ashkanasy, N. (2005) The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 26, 453–466..
- Dembkowski, S. – Eldridge, F. (2003) Beyond GROW: A new coaching model. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, Volume I Issue I. November 2003.

- Detert, J. – Burris, E. (2007) Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *The Academy of Management Journal*, 2007, Vol. 50, No. 4, 869–884.
- DuFrene, D. – Lehman, C. (2016) *Managing Virtual Teams*. Second Edition. Business Expert Press. EBook ISBN 9781631574061.
- Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 (Jun. 1999), 350–383.
- Edmondson, A. – Bohmer, R. – Pisano, G. (2001) Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. Harvard University. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685–716.
- Eikenberry, K – Turmel, W. (2018) *The Long-Distance Leadership. Rules for Remarkable Remote Leadership*. Berret-Koehler Publishers, Inc. A BK Business book. First Edition. ISBN 978-1-5230-9462-2.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldman Barrett, F. – Salovey, P. – Mayer, J. (2002) *The Wisdom in Feeling: Psychological Processes in Emotional Intelligence*. Guilford Publications.
- George, J. (2000) Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1044.
- Gherini, A. (2020) How to Lead with High Emotional Intelligence While Working Remotely. Inc. <<https://www.inc.com/anne-gherini/how-to-lead-with-high-eq-while-working-remote.html>>, haettu 5.11.2020.
- Goffee, R. (2004) Sniff Out Signals. In: *Leading by feel*. Harvard Business Review, 2004, Vol.82 (1), 27–112.

- Goldberg, E. (2004) Train the Gifted. In: *Leading by feel*. Harvard Business Review, 2004, Vol.82 (1), 27–112.
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2000) *Tunneäly työelämässä*. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Goleman, D. (2001) An EI-Based Theory of Performance. In: *The Emotionally Intelligent Workplace*, eds. Cherniss, C. & Goleman, D. Jossey-Bass, San Francisco. 27–44.
- Goleman, D – Boyatzis, R – McKee, A. (2002) The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, DOI: 10.1002/npr.10020, Spring 2002.
- Goleman, D. (2004a) What makes a leader? *Harvard Business Review - Magazine*.
- Goleman, D. (2004b) Never Stop Learning. In: *Leading by feel*. Harvard Business Review, 2004, Vol.82 (1), 27–112.
- Goleman, D. (2014) Leading for the Long Future. *Leader to Leader*, Volume 2014, Issue 72, Spring 2014, 34–39.
- Grant, A. (2014) The Dark Side of Emotional Intelligence. *Better Business Focus*, May 2014.
- Haapakoski, K. – Niemelä, A. – Yrjölä, E. (toim.) (2020) *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent, Helsinki.
- Hakanen, J. – Kaltiainen, J. – Toppinen – Tanner, S. (2020) Miten Suomi voi? – seurantatutkimus. Työterveyslaitos. <<https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/>>, haettu 28.9.2020.

- Heikkilä, J. (2009) *Kasva, välitä ja valmenna: henkilöstöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari: Kauppakamari, 2009.
- Heiskanen, E. – Salo, J. (2007) *Eettinen Johtaminen. Tie Kestävään menestykseen*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Houglum, D. (2012) Myth-busters: Traditional and emergent leadership. *Emergence: Complexity & Organization* (E:CO) 14:2, 25–39.
- Howella, J. – Neufeld, D. – Avolio, B. (2005) Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 273–285.
- Humala, I. (2016) Heterarchical ontological commitment for leaders to stimulate creativity among virtual workforce. *NJB* Vol. 65, No.2, 45–65.
- Humphrey, R. (2002) The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly* 13 (2002) 493–504.
- Huusko, M. – Paloniemi S. (2006) Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.
- Häkkinen K. (1996) Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. *Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin*. Jyväskylän yliopisto, Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytäntöjä 21, Jyväskylä.
- Hymowitz, C. (1999) Remote managers find ways to narrow the distance gap. *The Wall Street Journal*, 6, April B1.

Järvenpää, S. – Knoll, K., – Leidner, D. (1998) Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14, 29–64.

Järvenpää, S. – Leidner, D. (1999) Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science* 10:6, 791–815.

Kallinen, T. – Kinnunen, T. Fenomenografia. (2021) Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>>, haettu 09.08.2021.

Khalili, A. (2012) The Role of Emotional Intelligence in the Workplace: A Literature Review. *International Journal of Management*, Vol. 29 No. 3 Part 2 Sept 2012.

Kniffin, K. – Narayanan, J. – Anseel, F. – Antonakis, J. – Ashford, S. – Bakker, A. – Bamberger, P. – Bapuji, H. – Bhawe, D. – Choi, V. – Creary, S. – Demerouti, E. – Flynn, F. – Gelfand, M. – Greer, L. – Johns, G. – Keesebir, S. – Klein, P. – Lee, S. – Ozcelik, H. – Petriglieri, J. – Rothbard, N. – Rudolph, C. – Shaw, J. – Sirola, N. – Wanberg, C. – Whillans, A. – Wilmot, M. – Vugt, M. (2020) COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*. Advance online publication. <<http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>>

Kokkonen, M. – Kinnunen, M-L. (2015) Tunteiden säätelyssä persoonallisuus pelissä. Teoksessa: *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*, toim. Riitta-Leena Metsäpelto & Taru Feldt, 118–130. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Kolari, Pirjo (2010) Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Koskinen, I. – Alasuutari P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere, 350.

Kuistiala, A. (2021) Tunneäly on kovinta johtajuutta.

<<https://www.kuistiala.com/blog/tunne%C3%A4ly-on-kovinta-johtajuutta>>

Haettu 5.9.2021.

Lappalainen, P. – Saunila, M. – Ukko, J. – Rantala, T. – Rantanen, H. (2019) Managing performance through employee attributes: implications for employee engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Locke, E. (2005) Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 425–431.

Lynn, A. (2001) The emotional intelligence activity book: 50 activities for developing EQ at Work. *AMACOM. American Management Association*, New York. ISBN 0-8144-7123-4.

Martin, C. (2008) A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness. *East Carolina University*. ProQuest Dissertations Publishing, 2008. 3303343.

Marton, F. (1981) Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177–200.

Marton, F. – Booth, S. (1997) *Learning and Awareness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Matilainen, H. (2019) Etä- ja hajatyöstä mobiilityöhön? Virtuaalityön osatekijöiden yhteys työn imuun ja hyvinvointiin. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Maul, A. (2012) The Validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a Measure of Emotional Intelligence. *Emotion Review*, Vol. 4, No. 4 (October 2012) 394–402.

Mayer, J. (2004) Be realistic. In: *Leading by feel*. Harvard business review, 2004, Vol.82 (1), 27–112.

Mayer J. – Salovey, P. (1997) What is emotional intelligence? In: *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, eds. Peter Salovey ja David Sluyter, 3-31. New York: Basic Books.

Mayer, J. – Salovey, P. – Caruso, D. (2000a) Emotional Intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In: *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, eds. Bar-On, R. – Parker, J., (92–117) Jossey-Bass, San Francisco.

Mayer, J. – Salovey, P. – Caruso, D. (2000b) Models of emotional intelligence. In *Handbook of intelligence*, eds. R. Stenberg, Cambridge University Press, 396-420. Cambridge, UK.

Mayer, J. – Salovey, P. – Caruso, D. (2002) Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual. *Multi-Health Systems*, Toronto, Ontario.

Mayer, J. – Salovey, P. – Caruso, D. (2004) Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.

Metsämuuronen J. (2011) Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, toim. Jari Metsämuuronen. International Methelp, Helsinki, 18–82.

Metsäpelto, R-L. – Feldt, T. (2016) *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Microsoft 2021 Work Trend Index. (2021) Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? <
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>>, haettu 5.8.2021.

- Millet, J. (2020) Why Emotional Intelligence Is Vital for Remote Workers. *Forbes Human resources Council*.
- Miranda, S. – Bostrom, R. (1999) Meeting Facilitation: Process Versus Content Interventions. *Journal of Management Information Systems*, 15:4, 89–114.
- Murphy, K. (2006). A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed? *New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Nembhard, I. – Edmondson, A. (2006) Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior* 27, 941–966 (2006).
- Neufeld, D. – Wan, Z. – Fang, Y. (2008) Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decis Negot* (2010) 19, 227–246.
- Newman, A. – Donohue, R. – Eva, N. (2017) Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27 (2017) 521–535.
- Niikko A (2003) Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia no. 85. Joensuun yliopisto.
- Olson, J. – Olson, L. (2012) Virtual team trust: task, communication, and sequence. *Team Performance Management* Vol. 18 No. 5/6, 2012, 256–276.
- Ovans, A. (2015) How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2015/04/how-emotional-intelligence-became-a-key-leadership-skill>>, haettu 3.8.2021.
- Panteli, N. – Fineman, S. (2005). The sound of silence: The case of virtual team organizing. *Behavior & Information Technology* 24:5, 347–352.

Parker, S – Knight, C. – & Keller, A. (2020) Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. July 30, 2020.

Pastor, I. (2014) Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Emerging Markets Queries in Finance and Business. Procedia Economics and Finance* 15 (14) 985–992.

Pearsall, M. – Ellis, A. (2011) Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96, 401–411.

Pitts, V. – Wright, N. – Harkabus, L. (2012) Communication in virtual teams: the role of emotional intelligence. *Journal of organizational Psychology* 12: 3, 21–34.

Prati, L. – Douglas, C. – Ferris, G. – Ammeter, A. – Buckley, M. (2003) Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40.

Presbitero, A. (2021) Communication accommodation within global virtual team: The influence of cultural intelligence and the impact on interpersonal process effectiveness. *Journal of International Management*, 2021-03, Vol.27 (1), 100809.

Puranova, R. – Bono, J. (2009). Transformational Leadership in context: Face-to face and virtual teams. *The Leadership Quarterly* 20:3, 343–357.

Rantanen, J. (2013) *Vaikuta tunteisiin. Lisää voimaa tekemiseen*. Talentum. © Alma Talent Oy ja Jarkko Rantanen. ISBN 978-952-14-1960-7.

Rosen, E. (2006) The Culture of Collaboration: Maximizing Time, Talent and Tools to Create Value in the Global Economy. *San Francisco: Red Ape Publishing*. Vol.253 (48), 50.

- Rudolph, C. – Allan, B. – Clark, M. – Hertel, G. – Hirschi, A. – Kunze, F. – Shockley, K. – Shoss, M. – Sonnentag, S. – Zacher, H. (2021) Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, Volume 14, Issue 1–2.
- Saarikivi, K. (2020) *Tunteet etätyössä*. Teoksessa: *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*, toim. Kati Haapakoski – Anna Niemelä – Elina Yrjölä, 80–97. Alma Talent, Helsinki.
- Sadri, G. (2012) Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, Vol.41 (3), 535–548.
- Salovey, P. – Mayer, J. (1990) *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and personality* 9(3), 185–211.
- Siebdra, F. – Hoegl, M. – Ernst, H. (2009) How to manage virtual teams? *MIT Sloan Management review*, 50(4), 63–68.
- Sy, T. – Tram, S. – O’Hara, L. (2006) Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior* 68 (2006) 461–473.
- Sydänmaanlakka, P. (2006) *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Vilkman, U. (2016) *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilkman, U. (2020) Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? *Työn Tuuli* 2/2020.
- Wheatley, D. (2012) Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, Vol.27 (3), 224–241.

Zeidner, M. – Matthews, G. – Roberts, R. (2004) Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied psychology*, Vol.53 (3), 371–399.

Zeidner, M. – Roberts, R. – Matthews, G. (2008) The Science of Emotional Intelligence: Current Consensus and Controversies. *European psychologist*, 2008, Vol.13 (1), 64–78.

LIITEET

Liite 1. Puolistrukturoitu teemahaastattelu

LÄMMITTELYKYSYMYKSET

1. Kerrotko hieman itsestäsi ja työstäsi? (tämä ei tule näkyville tutkimuksessa)
2. Taustatiedot, jotka näkyvät valmiissa tutkimuksessa:
 - a. ikä
 - b. koulutus
 - c. työtehtävä/titteli/ammattinimike
 - d. työnantajasektori/toimiala?
3. Kuvaile neljällä adjektiivilla millainen etäjohtaja sinä olet?

ETÄJOHTAMINEN ja korona-ajan tuomat muutokset työnteekemiselle

1. Työn murroksen vaikutukset johtamiseen viimeisen vuoden aikana?
 - a. Miten itse olet kokenut etäjohtamisen ja etätyön viimeisen vuoden aikana?
 - b. Mitä muutoksia olet joutunut tekemään omassa johtamisessasi?
2. Mikä toimii etäjohtamisessa hyvin?
 - a. Mitä hyvillä käytännöillä voidaan saavuttaa?
 - b. Onko sinulle itsellesi syntynyt jotain hyviä etätyön rutiineja?
3. Suurimmat haasteet etäjohtamisessa tällä hetkellä?
 - a. Mikä tai mitkä asiat haastavat juuri sinut eniten johtaessasi yksilöitä etänä?
4. Tulevaisuuden mahdollisuudet ja ratkaisut etäjohtamiseen ja etäjohtamisessa?

TUNNEÄLYKÄS ETÄJOHTAMINEN

1. Kuinka paljon annat tunteiden ohjata toimintaasi?
 - a. Millaisissa tilanteissa erityisesti?
 - b. Millaiset omat tunteesi mahdollisesti häiritsevät työtäsi?
2. Millaisena näet tunneälykkään etäjohtamisen, mitä se sinulle tarkoittaa?

3. Mitä tuloksia (esim. työn suorituksessa) voitaisiin vielä paremmalla tunneälykkäällä etäjohtamisella saavuttaa? Mitä se taas mahdollisesti estää?
4. Miten mielestäsi tunneälyä voisi oppia, tuoda vielä paremmin mukaan etäjohtamiseen?

LOPETTELUKYSYMYKSET

1. Mitä työnmurroksessa/tavassa tehdä töitä ja johtaa tulee tapahtumaan seuraavien viiden vuoden aikana?
2. Onko kysymyksistä unohtunut jotain olennaista, josta haluaisit vielä puhua?

Liite 2. Informanttien taustatiedot haastatteluhetkellä

Henk.	Ikä	Koulutustausta	Toimenkuva	Työnantajasektori	Toimiala
H1	34	MMM	Tiimipäällikkö	Yksityinen	Lääketutkimus
H2	41	KTM	Liiketoiminnan kehittämis- päällikkö	Yksityinen	Vähittäiskauppa
H3	33	KTM, toimittaja	Projektipäällikkö	Yksityinen	Digipalvelut
H4	40	DI	Projektipäällikkö	Yksityinen	Tietojenkäsittelypalvelut
H5	49	Filosofian tohtori (biologia)	Palvelupäällikkö	Julkinen	Tutkimuspalvelut
H6	45	KM	Liiketoimintajohtaja	Yksityinen	Asiantuntijapalvelut
H7	40	FM, YTM	Toiminnanjohtaja	Järjestö	Sosiaalialan järjestö ammattilliseen osaamisen kehittämiseen
H8	44	Ylempi amk (johtaminen)	Ryhmäpäällikkö	Yksityinen	Tietoliikennepalvelut
H9	48	Valokuvaaja, KTM- maisteriopiskelija	Ryhmäpäällikkö	Yksityinen	ICT-palvelut
H10	39	PsM	Palvelupäällikkö	Julkinen	Sote-palvelut